Social Shift Framework

2013年8月
株式会社ループス・コミュニケーションズ

SOCIAL SHIFT

ソーシャルメディアが誘起した
ビジネスのパラダイムシフト

1. 生活者が力を持ち、企業を選別する
2. 社員が力を持ち、中央統制が崩壊する
3. 生活者と社員の力を追い風にできるかが、
   繁栄と衰退をわけるラインとなる

社員協働メカニズム

ビジネスモデル

顧客経験価値

事業成果

永続性は”Inside-out”から

内面 (インサイド) から変える。企業自身の根本的なパラダイムや動機、社風などを
変えることから始める。自身を改善せずに他者との関係を改善することはできない。
外側 (アウトサイド) からもたらされた永続的な問題解決や幸福、成功はないのだ。

「7つの習慣」 スティーブン・コヴィー

目次

通期：ソーシャルシフトの全体像

ソーシャルシフト・ロードマップ

■ ソーシャルシフト全体の流れ

フェーズ		導入期	展開期	定着期
主なテーマ		社内の活性化	イノベーションの創発	ソーシャルシフトの定着
組織体制		モデル組織の新設	モデル組織の全社展開	
主な実施内容	ブランド哲学	コアバリューの策定	コアバリューの浸透	
	社員協働のメカニズム	情報共有の仕組み作り	コミュニケーションの定着	
		業務プロセスの見直し		
		権限委譲		
		オープンリーダシップ理解／教育		
			人事評価	
	ビジネスモデル	（ビジネス活性化）		
	顧客経験価値	顧客接点の再構築	顧客の声フィードバック	
	事業成果	KPIの策定	運用 ／ ソーシャルシフト進捗の評価	

ソーシャルシフト・ロードマップ

■ ソーシャルシフトの実施内容

ソーシャルシフトで実施する主な内容には、以下のような項目が挙げられます。
大規模な組織では約３年半、小規模な場合は２年弱程度の期間がかかることが想定されます。

フェーズ	準備期	導入期	展開期	定着期
主な実施内容	• 準備期の推進計画 • 社内勉強会の実施 • 基本計画の策定 • 未来委員会の設立、推進	• コアバリュー原案作成、実践 • オープンリーダーシップの理解／実践 • モデル組織でのソーシャルシフト実践 • 業務プロセスの見直し • 顧客接点の再構築 • KPI設定	• コアバリューの浸透 • モデル組織の全社展開 • イノベーションの促進 • 顧客の声フィードバックの促進 • ソーシャルシフト進捗の評価	
運営組織の状態	プロジェクトチームの組織化	チーム同士の協調	チームのハブ化	全社員ソーシャル化
想定期間（大規模PJ）	6カ月	12カ月	12カ月	12カ月
想定期間（小規模PJ）	3カ月	6カ月	6カ月	6カ月

ソーシャルシフト推進室と会議体の創設

■ ソーシャルシフトの会議体

全社でソーシャルシフトを推進していくための中核組織と会議体を設計します。下記の３種類の会議を週次、月次、四半期毎などで開催します。遠隔地の場合には、ビデオ会議の導入も検討します。

① ソーシャルシフト推進室　定例会議

ソーシャルシフト推進室との定例会議の開催（週次、遠隔地の場合はビデオ会議を検討）

② 企業トップ　定例会議

企業トップ、コアバリュー策定チーム、モデル組織との定例会議の開催（月次 or 四半期）

③ 経営幹部　定例会議

各関連部門との定例会議を開催

ソーシャルシフトの浸透とは

■　ソーシャルシフトを浸透させるための活動

ソーシャルシフトを浸透させる具体的な活動は、以下のように「社外コミュニケーション」と「社内コミュニケーション」に整理することができます。

対象 （実施組織）	社外コミュニケーション （例：人事部、広報部、販売部など）	社内コミュニケーション （例：人事部・経営企画部など）
実施内容	ソーシャルシフトに関わる活動・情報の発信	ソーシャルシフトの取り組みを啓蒙する
対象とする活動	• ソーシャルメディアアカウントの運用 • 社外向けの広報誌、パンフレットへの記載 • 自社メディア、ホームページでの活動報告 • 他社メディアでの取材記事化 • 採用ページでの訴求 • 名刺での訴求 • 店舗での訴求	• ポスターなどの社内掲示物 • ハンドブックやクレドなどの広報ツール作成 • ソーシャルシフト推進組織による広報誌作成、既存の広報誌、季刊誌での取材記事化 • 活動の様子をまとめた動画制作、各部門に配布 • 全社会議等での活動報告 • モデル組織の施策発表会 • 社内の情報共有メディア（Facebookグループ、グループウェア、メルマガ、電子広報誌など）作成、情報発信

準備期：ソーシャルシフトの準備

■ ソーシャルシフト推進のための事前準備

① ソーシャルシフト専属担当者の選定

ソーシャルシフト推進室で全体をコーディネイトする専属担当者を選定し、開始までの事前アドバイスを実施します。

② 事前調査報告書の作成

企業哲学や社内コミュニケーションの現状、ソーシャルメディアの利活用状況等に関するヒアリングを実施します。また、オンライン上の顧客の声の簡易モニタリング、社員アンケート等も実施し、課題を抽出。事前調査報告書を作成します。

③ ソーシャルシフト提案の実施

経営トップ、幹部、担当者の方々に向け、ソーシャルシフト提案書によるプレゼンテーションを実施します。

プロジェクトのロードマップ

	2012年3月～9月	2012年10月～2013年9月	2013年10月～2014年9月	2014年10月～2015年9月
フェーズ	啓蒙期	立上げ期	展開期	定着期
ソーシャルシフトの進捗	プロジェクトのコアをカタチづくる	ブランドコンセプトを改善する 全ての顧客接点を改善する オープンに対話できる場をつくる	顧客の声を傾聴する仕組みを構築する	社員の幸せと顧客の感動を尊ぶ社風を育む 新しいビジネスモデルを創造する
主な実施内容	社内勉強会を組織化する ソーシャルシフトのプロジェクトチームの組織化する	ブランドの哲学を明文化する オープンリーダーシップを明文化する ブランドの全ての顧客接点を調査する 自社にふさわしいソーシャルメディア活用を企画する	顧客の声のフィードバックループを構築する 「お客さまの声」を中心とした、社内横断的対話プラットフォームを構築する 全社でフィードバック・ループを運用し継続的に改善を行う	顧客や社員のロイヤリティーを計測し、社内共有する 顧客ロイヤリティー、社員ロイヤリティーを社内システムに組み込む 新しいビジネスモデルを創造する
運営組織	プロジェクトチーム結成	チーム同士の協調	チームのHUB化	全社員ソーシャル化

Copyright 2012 Looops Communications Inc. All Rights Reserved. 5

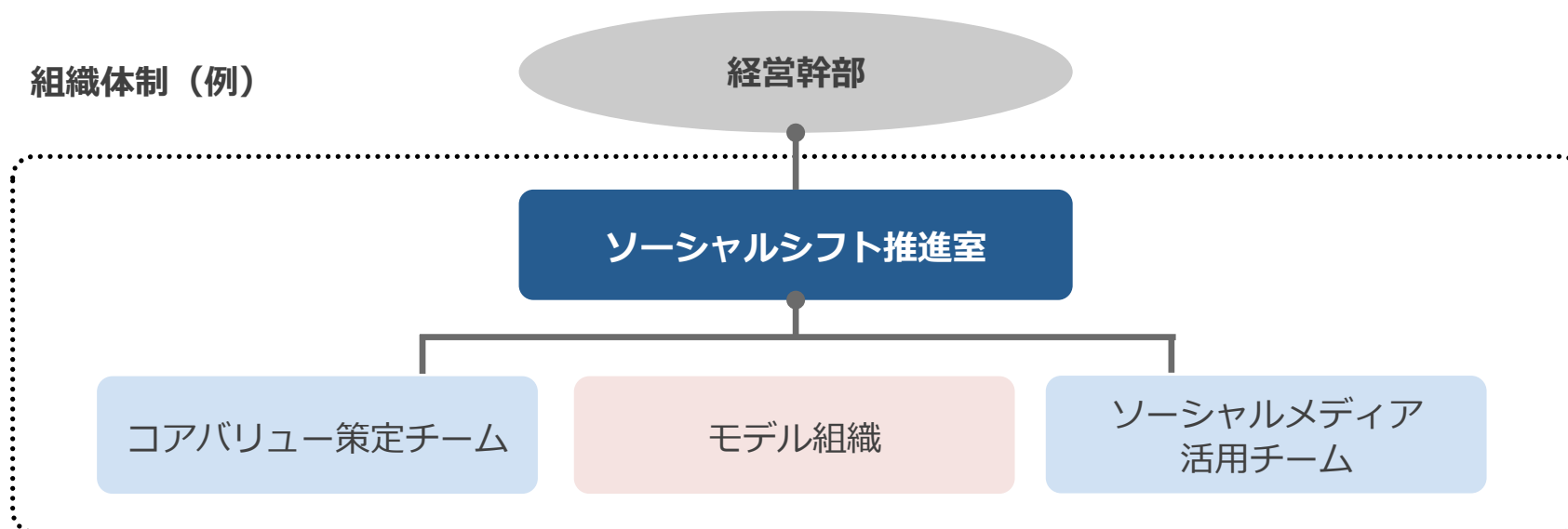
＜提案書サンプル＞

推進計画の立案①

■ ソーシャルシフト推進のための組織化

ソーシャルシフト推進室を中心とした社内プロジェクトチームを発足させます。

チーム	主な役割
ソーシャルシフト推進室	• ソーシャルシフトを円滑に進めるための事務局組織
コアバリュー策定チーム	• 社員共通のコアバリューを策定し、明文化するためのチーム
モデル組織	• 社内のソーシャルシフトを実証するために、コアバリューを実践する部門
ソーシャルメディア活用チーム	• 社内コミュニケーションを活性化させ、ソーシャルメディアで生活者と対話・交流するチーム

推進計画の立案②

■ クライアントの実態把握

クライアントの実態を把握するために、経営幹部や社員、企業を取り巻く生活者・顧客などへのヒアリングやアンケートを実施します。内容はプロジェクトに応じて設計します。

対象	手法	調査内容
役員・ 経営幹部	インタビュー	• 経営理念の浸透度合い • 自社の強み／弱み、課題 • ソーシャルシフトの目的／指標 • ITリテラシー　など
社員	アンケートもしくは インタビュー	• 業務内容 • 労働環境、給与や待遇 • NPS（Net Promoter Score） • 自社に対するロイヤリティ • 自社の強み／弱み、課題 • ソーシャルシフトへの理解度 • 業務における顧客接点 • 情報共有の仕組み • ITリテラシー　など
顧客	インタビューもしくは 傾聴（オプション）	• NPS • 顧客から見た同社のイメージ（ポジティブ／ネガティブ） • 顧客から見た同社の強み／弱み • わくわくするような買物体験の有無　など

推進計画の立案②

■ 課題の整理と施策への展開（例）

あるべき状態

社員全員が自社製品**の伝道師**として、
製品の良さを**自律的**かつ**適正に**
伝えることができる状態

伝道師として伝えること
自律的であること
適正であること

コアバリュー策定チーム担当範囲

あるべき状態に必要な要件

- 自律的に動けている、社員協働が生まれる
- 自社製品の知見が豊富である
- モラルを共有している（効用等を喧伝しない）
- 適正なルールに則っている
- 発信手段や顧客ニーズを把握している

要件を満たすために達成化されるべきこと

- 品質系の社内基準の共有
- 権限委譲のルール標準化
- 社員協働のメカニズム
- 暗黙知の共有、社会への貢献
- 販売価格等のルール標準化
- 発信手段の確保
- 顧客経験価値の向上

モデル組織担当範囲

そのための施策（サンプル）

- 自社製品勉強会
- オープンリーダーセッション
- 企業哲学の社内浸透
- ワークフロー改善協議会
- 情報共有ツールの導入
- 顧客の声の共有

具体的な内容
・
・
・
・
・
・

- 自社製品座学
- 自社製品意見交換会

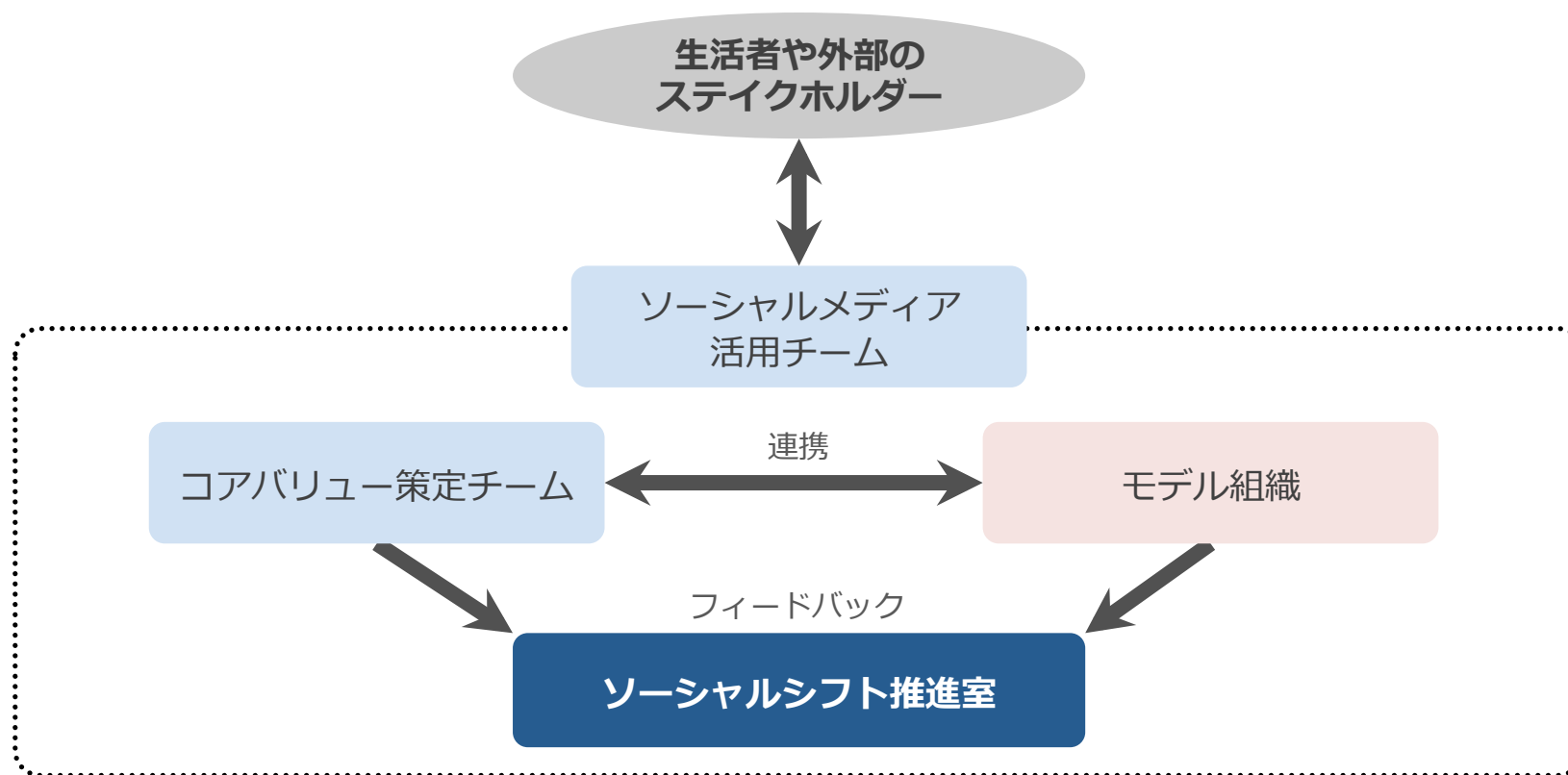
TBD

推進計画の立案③

■ コアバリュー策定チーム、モデル組織の構築

コアバリューを策定するチーム、それを実践するモデル組織を構築し、ソーシャルシフトの社内実証実験を行ないます。

定期的にソーシャルシフト推進室に実証結果をフィードバックし、改善します。

推進計画の立案④

■ 事前調査報告書の作成とプレゼンテーション

事前準備段階で実施した実態把握のためのヒアリングやアンケートの内容をもとに事前調査報告書を作成し、経営幹部に向けてプレゼンテーションを実施します。
詳細な内容は、ソーシャルシフト推進室との全４回程度のミーティングによって決定します。

ミーティング回		１回目	２回目	３回目	４回目
実施目的		• オリエンテーション	• 現状認識	• 事前調査報告書の原案確定	• 事前調査報告書のプレゼンテーション
会議前の準備	ソーシャルシフト推進室	• 事前質問票への回答	• オンライン上の顧客の声の簡易調査結果 • 直ちに着手可能な施策案提示 • 社員アンケート実施	• 事前調査報告書の素案 • 社員アンケート回答	• 事前調査報告書の最終版
	Looops	• 調査表案 • 情報共有の仕組み提案 • 社員アンケート案提示	• 事前調査報告書のイメージ提示	• プロジェクト浸透計画の素案	• プロジェクト浸透計画の最終版

社内理解の促進

■ ソーシャルシフトの社内理解促進

① 経営層向け

ソーシャルシフト講演と社内実施計画の説明会を行ないます。
［例：2時間×2回実施］

② 管理層向け

関連部署を取りまとめて数回にわたり実施します。
［例：商品本部を３回、店舗開発・サービス本部を数回、業務企画本部・コンプライアンス統括室を数回にわけ2時間のプログラム］

③ 社員向け

ソーシャルシフト講演を実施します。

④ その他スタッフ（店舗スタッフ／契約社員）向け

ワークショップを実施します。

導入期：企業哲学の共有

ミッション・ビジョン・コアバリューに関する現状確認

■ 現状の整理

内面から会社を変えるための第一歩は、ミッション・ビジョン・コアバリューを考えることから始まります。ミッション、ビジョンに関しては、既存にあるものを精査するほか、明文化されていないものは経営トップがつくります。他方、コアバリューに関しては社員が自ら考え、実践する一連の流れを元につくりあげます。

社員が自らの手と想いで
つくりあげていく

Why	What	How
ミッション	**ビジョン**	**コアバリュー**
持続可能な存在意義	**未来へ導く羅針盤**	**組織としての共有価値観**
• 何によって世界をより良くするか？ • 持続可能な使命か？ • 事業に独創性があるか？ • 社会のどんな課題や需要に対して、持続的に、どんな価値を創造するか？	• どんな会社、組織になりたいか？ • 独りよがりではなく、三方よしか？ • 社員が実現可能性を感じる未来像か？ • 社員が夢を感じ、ともに歩みたいと心から願う未来像になっているか？	• 使命遂行にあたっての独自の価値は？ • 社員の行動を導く内容か？ • 社員を幸せにするか？ • 社員の創造性や協働を促進し、独自のものか？ • 価値創造に繋がる必要十分な内容か？

ミッション・ビジョンの策定

■ ミッション・ビジョンの策定とは

企業ミッション（企業はなんのために存在しているのか）を策定します。主としてトップインタビューに基づき明文化します。同様に、企業ビジョン（企業は何を目指すのか）も経営トップのインタビューに基づき自社の社員自ら策定、明文化します。

■ 一連の流れ

①対面インタビュー

トップインタビュー（２時間程度）を実施し、ミッションやビジョンの素になる要素を導き出します。

②レポーティング

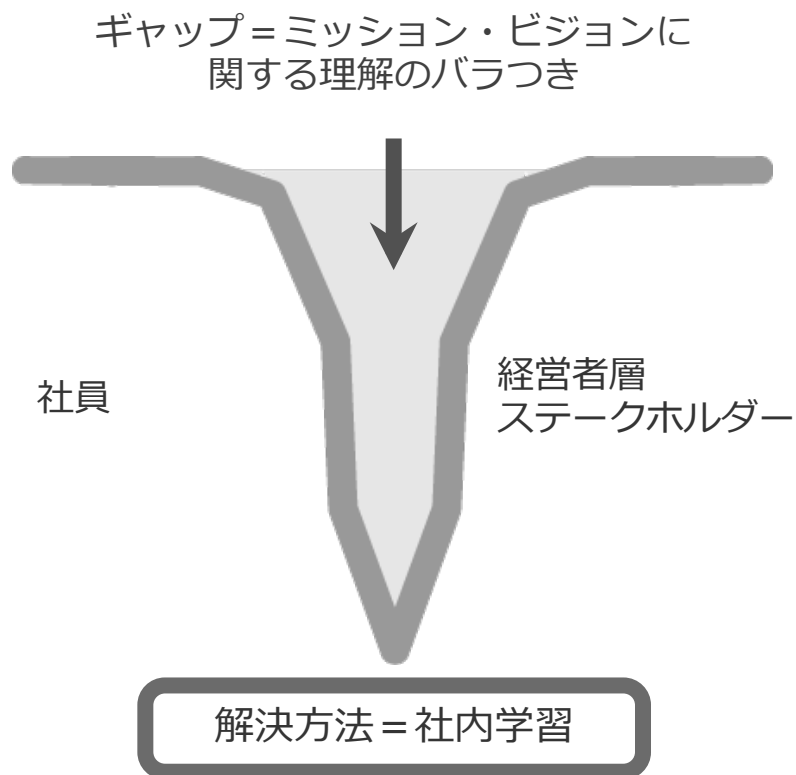
トップインタビューの内容を書き起こし、キーワードや言葉を分類化します。自社にとっての必然性を精査します。

③明文化

最終的に、自社のミッションとビジョンはシンプルでわかりやすい言葉にまとめます。

ミッション・ビジョンの浸透

■ ミッション・ビジョンの社内学習

ミッション・ビジョンは企業としての「大義」を表現しているため、現場社員の理解にバラつきが発生することが少なくありません。この乖離を是正するために、ミッション・ビジョンの継続的な学習が重要になります。一人で学習するのではなく、チームや部内において他人と意見交換をしながら理解を深めていきます。

学習のポイント

- **ミッション・ビジョンと業務の関連性を洗い出す**
何のために働いているか、なぜ自社で働いているのかといった大義と関連性の業務や個人前提について意見交換します。

- **読書会や学習会などの定期集会を開催する**
継続的な学習機会を持つために、集まる機会を積極的に開催します。テーマは他社事例や関連性のあるものを設定します。

- **成果をまとめ上げる**
最終的に社内学習を通じて何が変わったか、何が広まったかをシンプルにまとめて社内で発表します。

チームのルールづくりと共有

■ 7つの習慣を活用したルールづくり

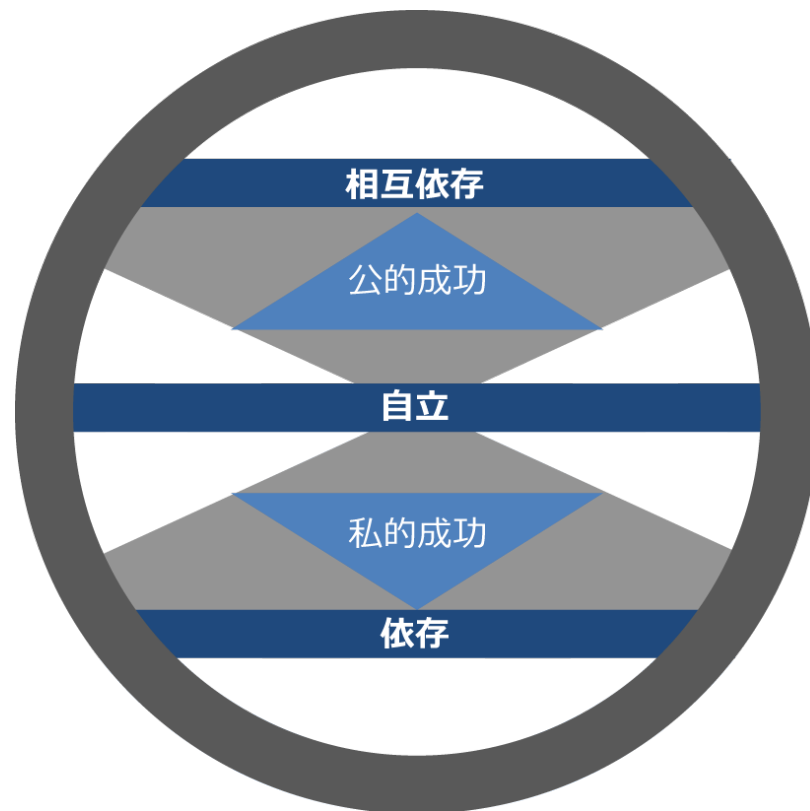
スティーブン・R・コヴィー「7つの習慣」より

メンバー間の信頼を醸成し、共通の目標に向かって協業し、大きな成果を達成します。

● **個人のミッション・ステートメント**
まず、個人におけるミッションを宣言します。他人や環境などの外からの圧力ではなく、個人が選択できる範囲を明確にします。

● **第四の習慣：Win-Winを考える**
自分も相手も良い状態を目指します。「誰の意見が採用されるか」というWin-Loseや、「ご主人様の仰せのままに」というLose-Winの考え方を超えることが大切です。

● **第五の習慣：理解してから理解される**
真の信頼関係を築くには、自分のことを理解してもらう前に、相手のことを理解しようとする習慣が大切です。
相手の立場を理解し、感情移入して、その意見を傾聴します。

● **第六の習慣：相乗効果を発揮する**
人と意見を切り離して考えること。建設的にメンバーの衆知を集め、１＋１が２よりも大きくなる創造的な第三案を模索します。目的を見失わず、相手と意見の相違があり、相手を尊敬する気持ちがあって、はじめて素晴らしい第三案が生まれてきます。

コアバリューのフレームワーク

■ フレームワークの構成要素とブランド哲学との関連性

コアバリューは「人を中心」に作成し、ブランド哲学と「橋渡しする言葉」を作成します。

［課題や可能性を表現する］ ← **「社会的」**に解決すべき命題

［ミッション・ビジョンをまとめた
キャッチコピー、タグラインのように
わかりやすい言葉を用いる］ ← ブランド哲学をコアバリューに**「橋渡しする言葉」**

あるべき姿を**「人を中心としたコアバリュー」**として表現

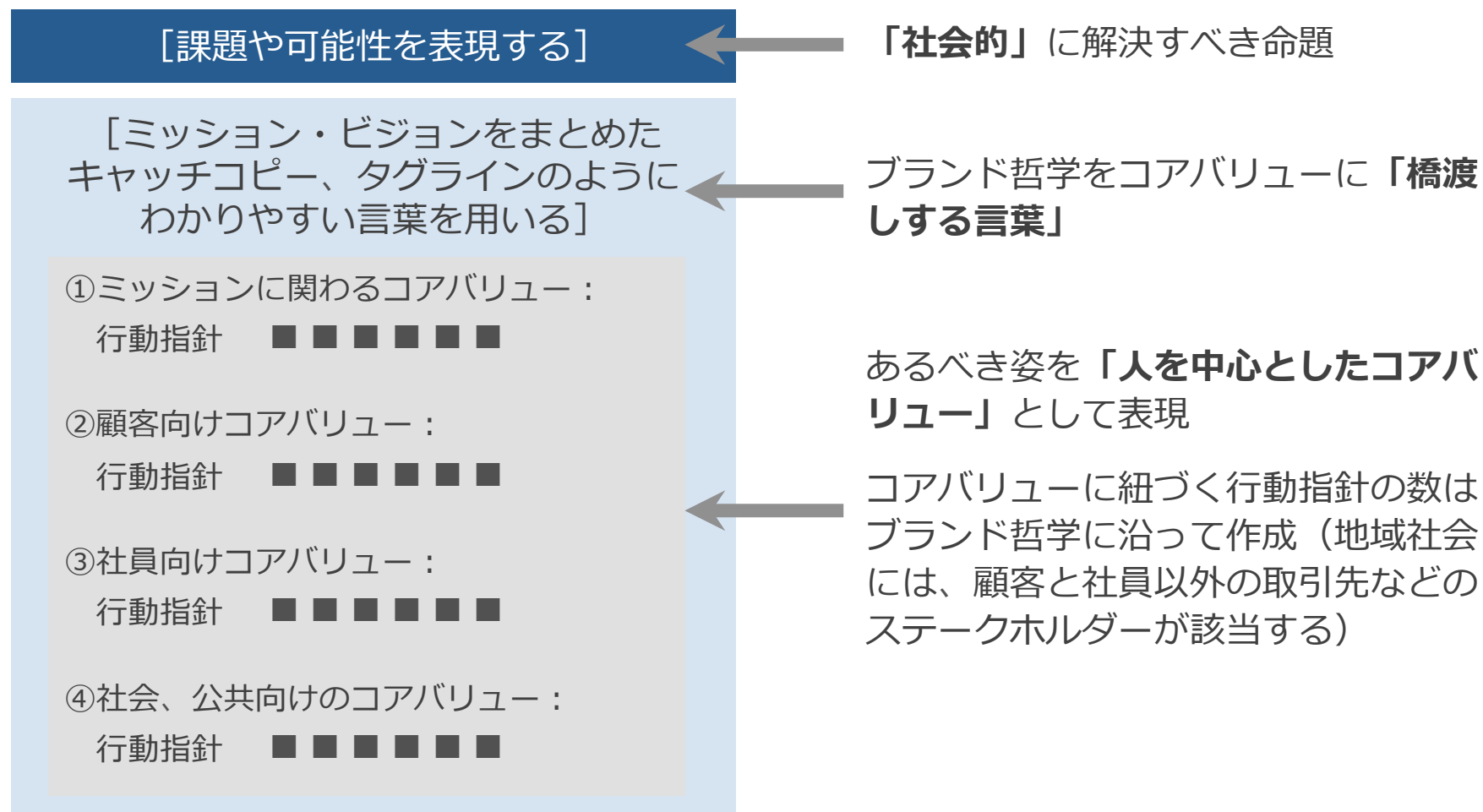
①ミッションに関わるコアバリュー：
行動指針　■■■■■■

②顧客向けコアバリュー：
行動指針　■■■■■■

③社員向けコアバリュー：
行動指針　■■■■■■

④社会、公共向けのコアバリュー：
行動指針　■■■■■■

← コアバリューに紐づく行動指針の数はブランド哲学に沿って作成（地域社会には、顧客と社員以外の取引先などのステークホルダーが該当する）

社員協働と顧客経験価値ピラミッドの活用

■ ワークショップによるコアバリューの作成方法

ソーシャルシフトの概念では、顧客経験価値の向上に加え、いかに社員の幸せを追求できるかが鍵となります。例えば、マズローの５段階の欲求ピラミッドを活用し、社員、顧客および社会や公共に向けた価値観の要素となるものをまとめます。

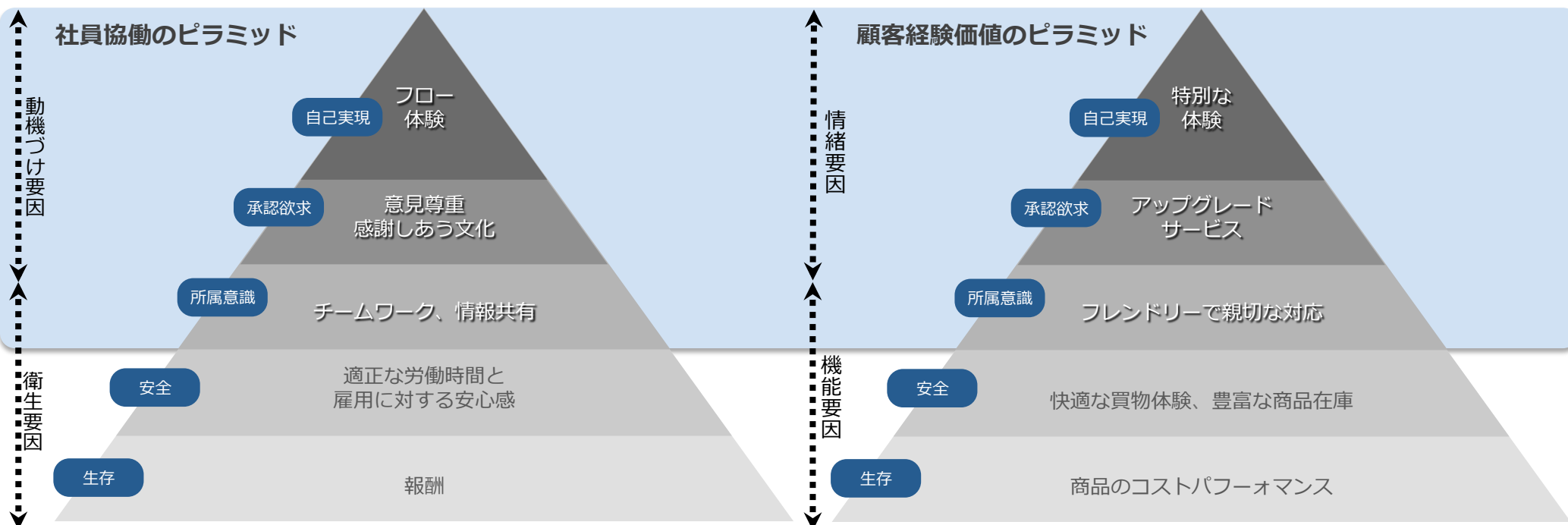
まとめかたは、ワークショップ形式（各4時間×2回程度、事前に課題を出す場合）で、上から３段目までの欲求レイヤーに当てはまるコアバリューの要素（キーワードや言葉）をマッピングします。マッピングを通して分類化し、現状の把握と足りない価値観を導き出します。

社員協働のピラミッド

要因	欲求	内容
動機づけ要因	自己実現	フロー体験
動機づけ要因	承認欲求	意見尊重 感謝しあう文化
動機づけ要因	所属意識	チームワーク、情報共有
衛生要因	安全	適正な労働時間と 雇用に対する安心感
衛生要因	生存	報酬

顧客経験価値のピラミッド

要因	欲求	内容
情緒要因	自己実現	特別な 体験
情緒要因	承認欲求	アップグレード サービス
情緒要因	所属意識	フレンドリーで親切な対応
機能要因	安全	快適な買物体験、豊富な商品在庫
機能要因	生存	商品のコストパフォーマンス

事例：Zappos

ザッポス社員へのコアバリューの浸透は中途半端なものではありません。企業文化第一主義といわれるゆえんでもあります。

ザッポス社員は実に自由奔放なため、来訪者や求職者が衝撃を受けるほどです。しかしそれは完全な自由放任主義ではなく、共通の理念、共通の目標には極めて規律性の高い一面があります。

社員の幸せを実現するためには、所属する会社が健康的で幸せでなくてはならず、それらは顧客のハッピーと同等に大切なことです。そしてそのバランスを考えるのは上司でもシステムでもなく、一人ひとりの社員の自主性に任されています。

事例：ライフネット生命

ライフネット生命のミッションは、「若い世代の保険料を半分にして安心して子どもを産み育てることができる社会を作りたい」としています。世帯年収が10年前と比較して低下傾向にあるにもかかわらず、保険料は高止まりしたままです。この社会的な課題を解決するために存在する会社であると宣言しています。

ビジョンは、「正直に経営し、分かりやすく、安くて、便利な保険商品・サービスを提供すること」です。

コアバリューは、「ライフネット生命の生命保険マニフェスト」として、24の約束事を明記しています。これは、お客様に対する宣言と同時に、社員の行動指針、行動を規範するルールとして成り立っています。

「生命保険はむずかしい」

そう言われる時代は、もう、終りにさせたい

THE MANIFESTO of LIFENET INSURANCE COMPANY

第1章 私たちの行動指針

(1) 私たちは、生命保険を原点に戻す。生命保険は生活者の「ころばぬ先の杖が欲しい」という希望から生まれてきたもので、生命保険会社という、制度が先にあったのではないという、原点に。

(2) 一人一人のお客さまの、利益と利便性を最優先させる。私たちもお客さまも、同じ生活者であることを忘れない。

(3) 私たちは、自分たちの友人や家族に自信をもってすすめられる商品しか作らない、売らない。

(4) 顔の見える会社にする。経営情報も、商品情報も、職場も、すべてウェブサイトで公開する。

(5) 私たちの会社は、学歴フリー、年齢フリー、国籍フリーで人材を採用する。そして子育てを重視する会社にしていく。働くひとがすべての束縛からフリーであることが、ヒューマンな生命保険サービスにつながると確信する。

(6) 私たちは、個人情報の保護をはじめとしてコンプライアンスを遵守し、よき地球市民であることを誓う。あくまでも誠実に行動し、倫理を大切にする。

事例：P&G

P&Gの企業理念は「世界の人々の、よりよい暮らしのために」です。それを具現化するものとして、共有する価値観と行動原則があります。

同社は社内競争による活性化を促すためにブランド・マネジメント組織を導入し、大きな成功を収めています。

開発、製造、広告、販売などの機能部門を調整して、自ら立案したマーケティング計画を実行し、成果を競い合います。このブランド・マネジャー制度はいまでもP&Gの強さの根源となっているようです。

企業目的 / Our Purpose

私たちは、現在そして未来の、世界の消費者の生活を向上させる、優れた品質と価値をもつＰ＆Ｇブランドの製品とサービスを提供します。その結果、消費者は私たちにトップ クラスの売上と利益、価値の創造をもたらし、ひいては社員、株主、そして私たちがそこに住み働いている地域社会も繁栄することを可能にします。

共有する価値観 / Our Values

Ｐ＆Ｇは、社員とその生き方を導く価値観（バリュー）とから成ります。 私たちは、世界中で最も優秀な人材を引きつけ、採用します。 私たちは、組織の構築を内部からの昇進によって行い、個々人の業績のみに基づき社員を昇進させ、報奨します。 私たちは、社員が常に会社にとって最も重要な資産であるという信念に基づき、行動します。

行動原則 / Our Principles

以下は、企業目的および共有する価値観から派生する、社員の行動原則です。

- 私たちは、すべての個人を尊重します。
- 会社とその個人の利害は分かち難いものです。
- 私たちは、戦略的に重要な仕事を重点的に行います。
- 革新は、私たちの成功の礎です。
- 私たちは、社外の状況を重視します。
- 私たちは、個人の専門能力に価値をおきます。
- 私たちは最高を目指します。
- 相互協力を信条とします。

事例：ファイザー

ファイザーは、社員が活動する際に遵守すべき９つのバリュー（価値規準）を掲げています。彼らは、この価値規準に則った活動こそが企業の成長発展の源であると考え、それぞれの価値規準を十分に理解する機会を設けています。そして、日々の事業活動が９つのバリューに基づいているかどうかを常に見直し、実践しています。

９つのバリューは世界中のファイザーの社員一人ひとりが自分自身の中でしっかりと受け止め、理解し実践している行動規範です。

多様な人たちが多様な仕事をしていく中で、これまで以上に、ワンファイザーとしての企業の理念、ミッションであると気づきました。全社員に価値基準の浸透を図るためにOPF（Our Path Forward）カードを全社員に携帯しています。これが、彼らの羅針盤となっているようです。

事例：協和発酵キリングループ

協和発酵キリンでは世界トップレベルのライフサイエンス企業を目指して、全力を挙げて「夢」の実現に向かっているようです。

同社が自分に何をしてくれるかを期待するのではなく、自分に何ができるかを模索する社員を育成しています。具体的には「世界」という舞台をめざす以上、常にグローバルな視点に立ち、彼らがそこでどのような役割や存在感を発揮することができるかを考えられる人としています。

「協和発酵キリン」誕生の目的を理解し、それに共感し、新会社の掲げる大きな夢や価値観を共有しながら共に頑張ることができる人が協和発酵キリンの社員であるといいます。

協和発酵キリングループ

協和発酵キリングループは、「医薬」「バイオケミカル」の事業分野において、高度な技術とユニークな視点で独自の研究を進め、さまざまな産業分野に高品質の製品を開発・提供しています。
発見があり、驚きがあり、ドラマがある。バイオテクノロジーは、とても大きな可能性を秘めたフィールドです。日本を代表するライフサイエンス企業として、常に新しい可能性へ挑戦し、これからも世界の人々の健康と暮らしに貢献していきます。

協和発酵キリングループ経営理念

協和発酵キリングループは、ライフサイエンスとテクノロジーの進歩を追求し、
新しい価値の創造により、世界の人々の健康と豊かさに貢献します。

協和発酵キリングループ行動指針

- 心の底から打ちとけて共に力を合わせましょう。
- 変化に応じて執われることなく溌剌として勤めましょう。
- 全力を尽くして世の中に役立ちましょう。
- どのようなときも常に誠実であり続けましょう。

事例：ブリヂストンループ

ブリヂストングループは、さまざまな価値観や個性を持つ多様な人々が「働きやすく、活躍できる」職場環境の提供を図っています。

共有する価値観として「誠実協調」「進取独創　」「現物現場」「熟慮断行」の4つをあげています。そして最終的に、「社員の満足度向上」「企業の活性化と成長」「ステークホルダーの利益向上」につなげることを目指しています。多様な個々人からは、多様な視点やアイデアが生まれ、それらが組み合わされることで、より大きな新しい価値の創造に繋がります。ブリヂストンでは、「違いは価値」であると考えているようです。

使命　Mission

最高の品質で社会に貢献　（Serving　Society With Superior Quality）

私たちは、商品、サービス、技術にとどまらず、あらゆる企業活動においてお客様にとっていちばんよいものは何かを追求し提供します。
そして、企業の利益のためだけでなく、広く社会の発展に寄与し、世界中の人々の安全と、快適な生活を支えます。
この使命を果たすことにより、世界中のすべての人に信頼され自らも誇りを持てる企業を目指します。

心構え　Foundation

誠実協調　（Integrity and Teamwork）

常に誠意をもって、仕事、人、社会と向かい合うこと。
そして、異なる才能、価値観、経験、性別や人種といった多様性を尊重し、協調し合うことで、よい結果へと結びつけること。

進取独創　（Creative Pioneering）

世の中で起こっていることを、常にお客様の目線で理解すること。
その上で、将来何が起こるかを想像し、より一層社会の役に立つ様々な「創造」に、積極的に挑戦すること。
人の真似ではない方法で、世の中の新しい需要を作り出すこと。

現物現場　（Decision-Making Based on Verified, On-Site Observations）

現場に足を運び、「真実」を自らの目で確かめること。
現状を是とせず、本来「あるべき姿」と照らし合わせ、最善へと向かうための意思決定を行なうこと。

熟慮断行　（Decisive Action after Thorough Planning）

物事を遂行するときは、様々な場面やあらゆる可能性を想定し、深く考えること。
「本質は何か」を見定め、進むべき方向を決断すること。
そして、スピード感をもって、忍耐強くやり遂げること。

コアバリューの原案作成

■ **コアバリュー原案作成の一連の流れ**

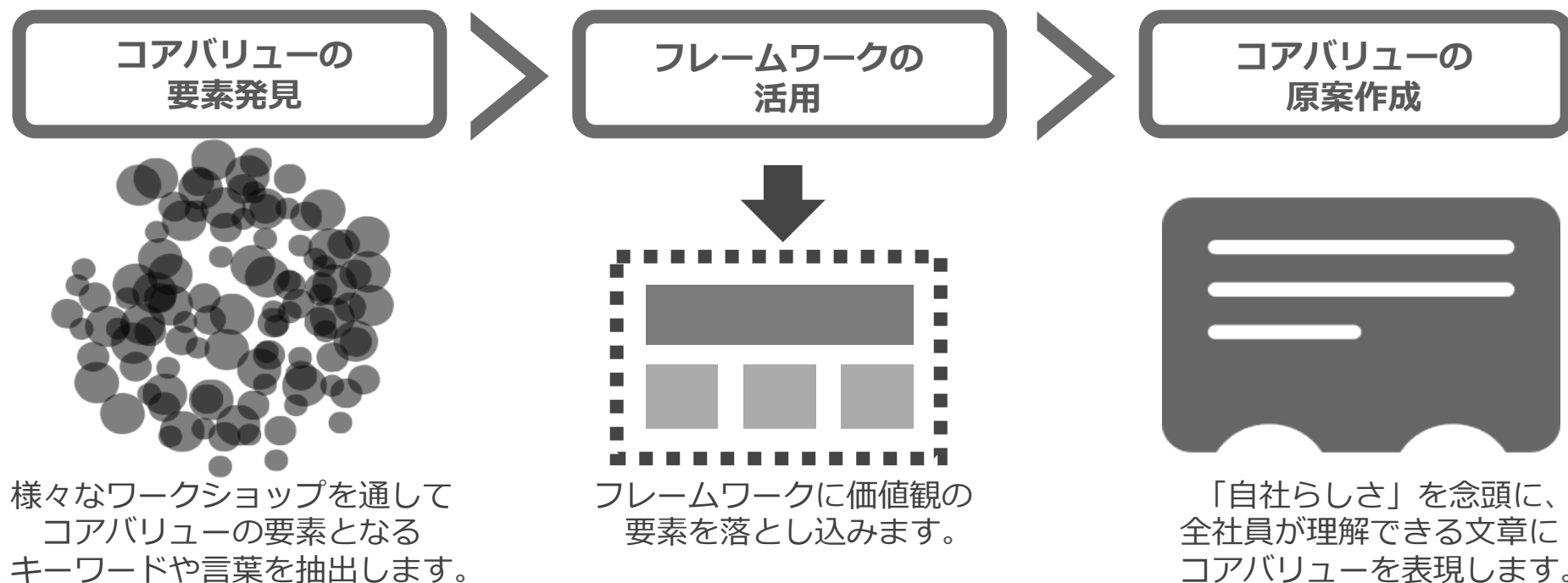
コアバリューは、ミッション・ビジョンの理解とともに、社員協働および顧客経験価値ピラミッドなどのワークショップを経て、要素となるキーワードや言葉を発見します。

その後、他社のコアバリューを研究します。ここでは、それらのコアバリューを分類化しその構成を把握すること、つまりフレームワークをパターン化することで自社にとって最適な方法を見つけます。最後に、最適なフレームワークにコアバリューの要素を通して自社らしい言葉を使います。

様々なワークショップを通して
コアバリューの要素となる
キーワードや言葉を抽出します。

フレームワークに価値観の
要素を落とし込みます。

「自社らしさ」を念頭に、
全社員が理解できる文章に
コアバリューを表現します。

コアバリューの明文化

■ **コアバリュー明文化の流れ**

コアバリューの原案は、単に言葉を作ったに過ぎません。コアバリューを全社員に浸透させるためには、まずモデル組織で業務の中でコアバリューにそって「どのように行動できたか」「どのような結果になったか」を洗い出し、それらをコアバリューの原案に反映していく改善活動が必要です。
その後、改善活動を繰り返した上で最終的に関係者一堂が納得できるコアバリューを明文化します。

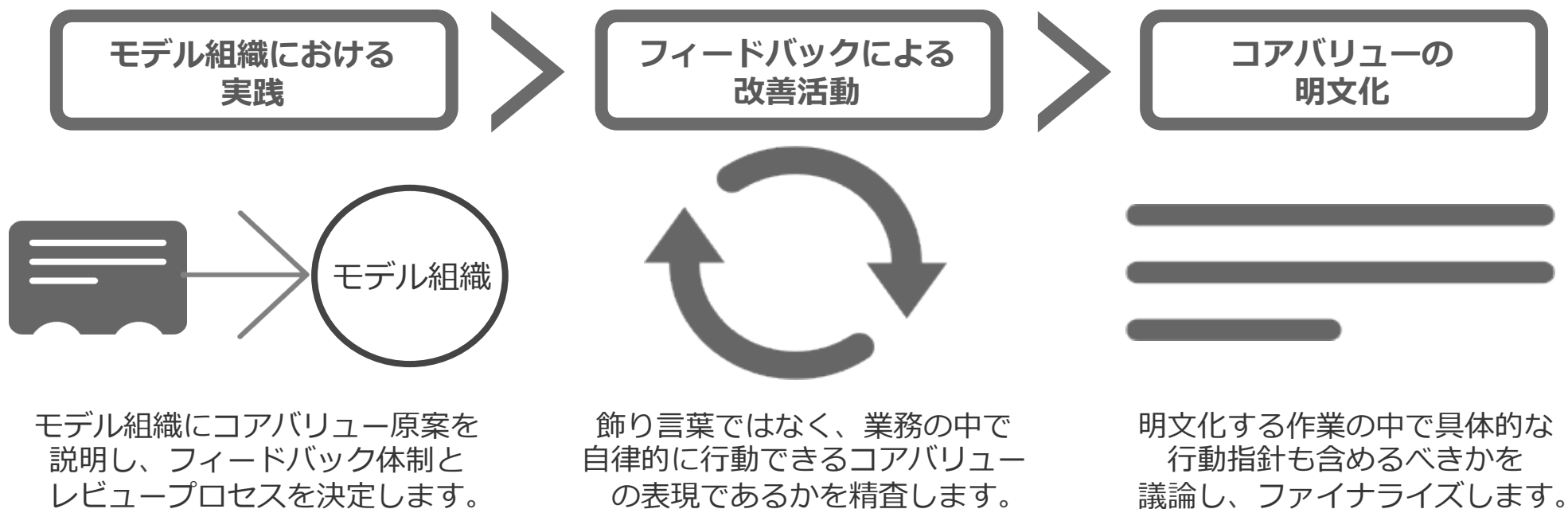
モデル組織における実践 ＞ **フィードバックによる改善活動** ＞ **コアバリューの明文化**

モデル組織

モデル組織にコアバリュー原案を説明し、フィードバック体制とレビュープロセスを決定します。

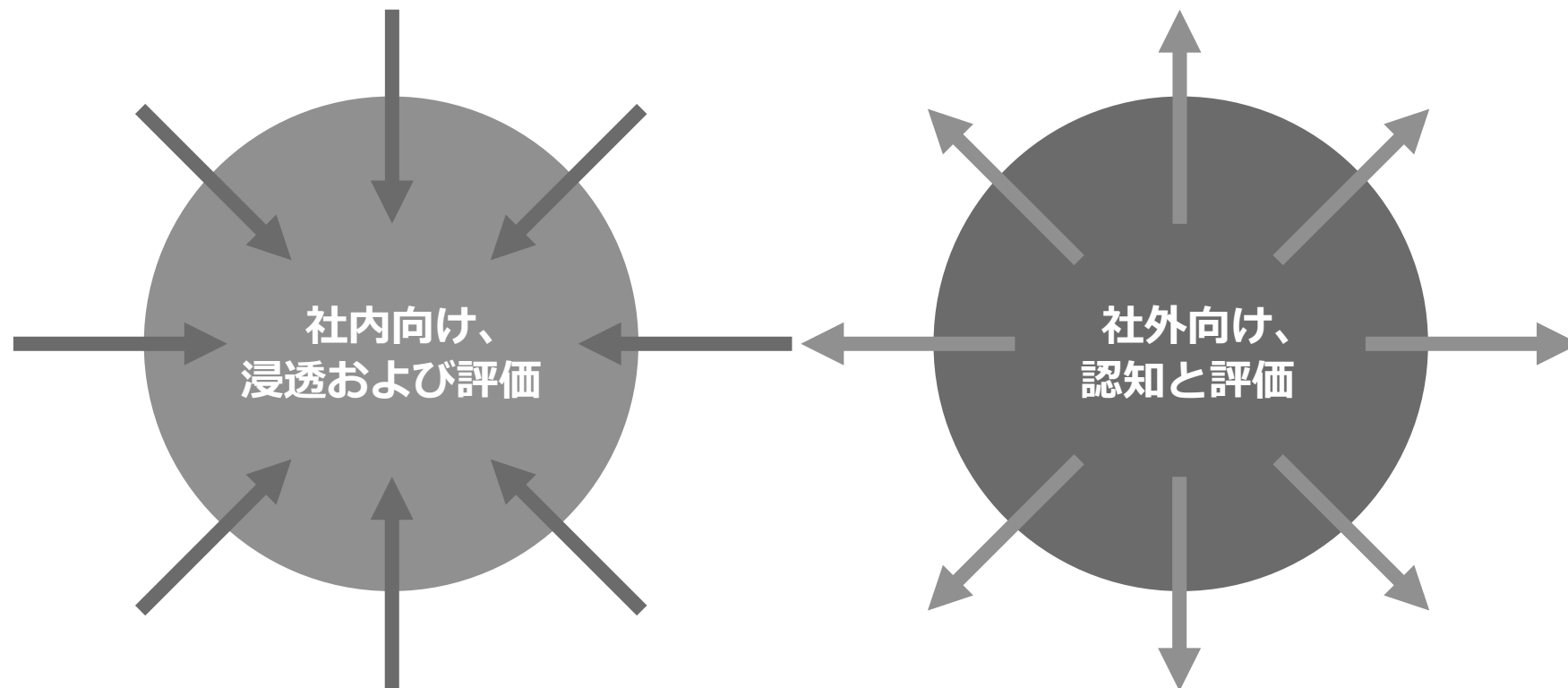
飾り言葉ではなく、業務の中で自律的に行動できるコアバリューの表現であるかを精査します。

明文化する作業の中で具体的な行動指針も含めるべきかを議論し、ファイナライズします。

コアバリューの浸透計画

■ コアバリュー浸透計画の概要

コアバリューを社内と外部に向けて発表します。特に社内における浸透は、効果的な手段や配布物をどのようなものにするのかを決めることが重要です。

社内向け、浸透および評価

社外向け、認知と評価

社内報やWebサイトに掲載することに加え、
どのような手段や配布物を用いるかを決定します。
社内の正式有志による教育も効果的です。

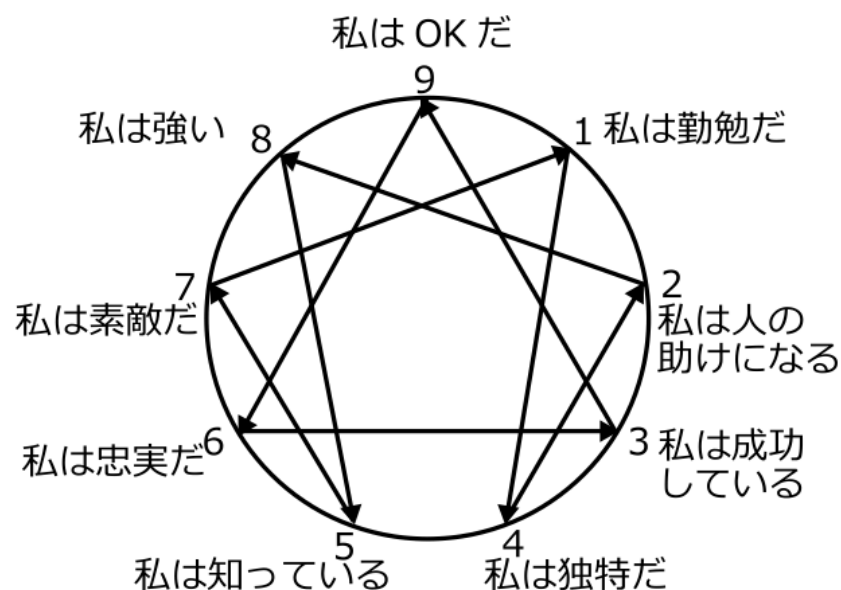
プレスリリースを配信するほか、
ステークホルダーに対する説明機会を用意します。

オプション：アイスブレイク例

■ アイスブレイクの目的と効果

自分の本質を探るための第一歩は、自分の行動と本心のギャップを意識すること、つまり自分の内面への問いかけです。それが他人とつきあう第一歩になると考えられています。

それを実践するために、例えばエニアグラムを使います。エニアグラムは、人間の性格の多様性と共通性の両方に着目しものです。どのタイプの本質をもっているかを知ることで、参加者（自社の有志）の人間的な可能性を飛躍的に高めることができることがエニアグラムの目的になります。

エニアグラム図解例

エニアグラムの診断およびタイプ別対応指示書の納品

未 来 委 員 会

「自分を知る、仲間を知る」

～エニアグラムを活用して分かる人間関係の本質～

2013 年 4 月

目次

出所：鈴木秀子「9 つの性格」（PHP 文庫）

<エニアグラムであなたのタイプを知る>

エニアグラムは個人の特性を 9 つのタイプに分類します。

人間には 9 つの性格タイプがありすべての人はそのうちの一つに当てはまると言われております。その歴史は古く、およそ 2,000 年前のアフガニスタン地方で生まれ、イスラム教スーフィー派へと受け継がれます。ここでは、エニアグラムは門外不出の秘法とされ、指導者からその弟子へと代々伝えられていきました。

エニアグラムを学んでいくと、本質に目を向けて現実を 100%受け入れられるようになり、心に自由が生まれます。自分を受け入れると、自分の囚われから開放されます。**自分を理解することで、他人を理解することができるようになります。**そして相手を受け入れることで相手を尊重できるようになり、お互いを活かし合う調和が生まれます。

9 つの性格タイプには、どれが優れており、どれが劣っている、という優劣はありません。大切なのは、自分を知り、「より良い自分」になることです。性格があなたを支配するのではなく、人間の本質、他人への接し方を知ることで価値を見つけていくことができるのです。

以下、各タイプ全ての項目について、当てはまる場合はチェックを入れてください。一番チェックの数が多いタイプがあなたのタイプです。もし、チェックの数が多いものが同数である場合、チェックをいれていない項目で抵抗感がないものが多い場合はそのタイプがあなたのタイプになります（所要時間 10 分程度です）。

タイプ 1

/20

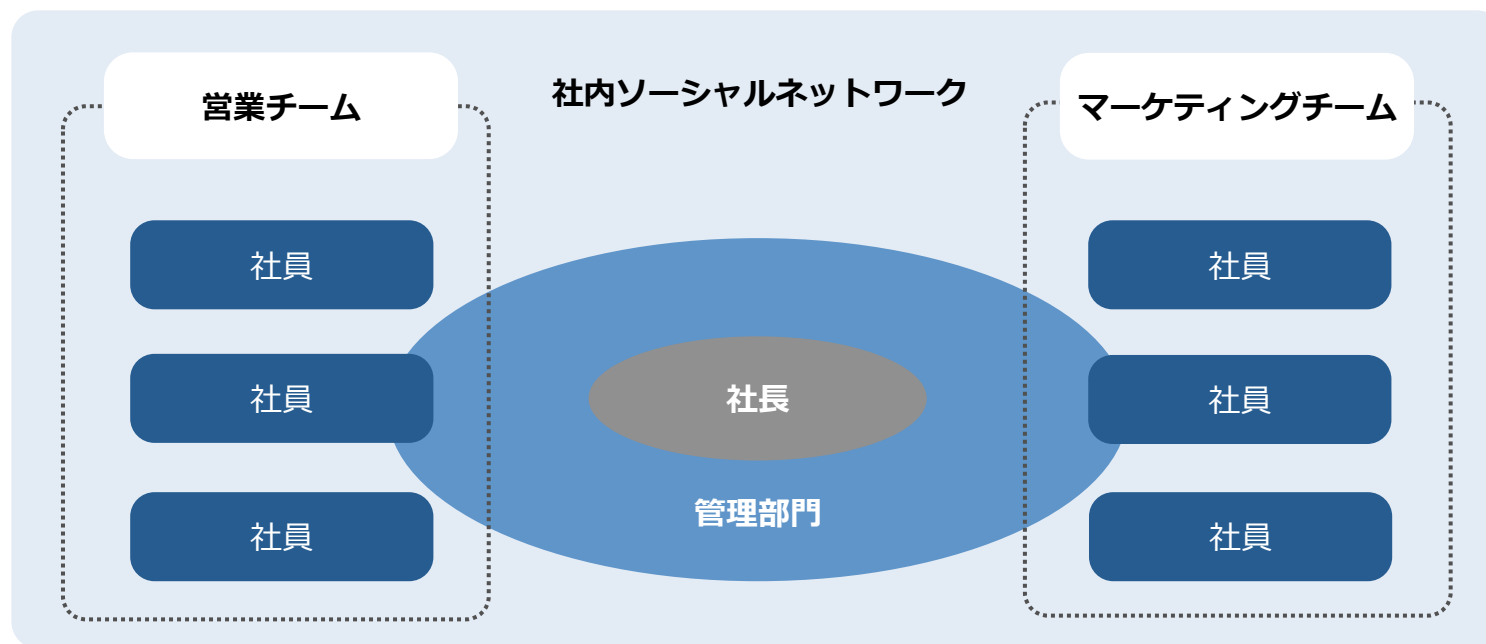
□ 自分の欠点を改めるために努力する。
□ 物事がきちんとしていないと、イライラすることがしばしばある。
□ 時間の浪費と思われることをしたり、つき合ったりすることを避けようとする。
□ もっとよくやれるはずなのに、どうしてやれないのか、しばしば自分も、周囲の人も責める。
□ 小さいミスや欠点でも気にかかる。
□ くつろぐのが下手で、冗談や洒落が簡単に言えない。
□ 頭の中で自分の物差しを自分にも他人にも当てて批判する。
□ 他の人よりも取り越し苦労で、心配性だ

導入期：社員協働メカニズムの構築

社員協働メカニズムとは

■ モデル部門が目指す、新しい組織運営

ソーシャル・プラットフォーム上での情報共有と交流を促進することで、組織内の透明化をはかります。同時に、オープンリーダーシップを浸透させ、現場への権限委譲を進めます。

情報共有の仕組みづくり

■ 現状の把握と整理

組織内で利用されているツールを集約し、全社で統一した運用ルールを策定します。
現状の情報ツールの活用実態を把握し、実効的な運用が可能な方法を検討します。さらに、限定的な部門で試験導入し、効果を検証します。

現在の運用状況（例）

ツール	状況
グループウェアA	バージョンXを使用中。システムは陳腐化しているが、既に蓄積した情報資産が貴重
グループウェアB	スケジュール管理に使用
SFA/CRM	限定したメンバー（主にXX部門）で使用中
ERP	世界各地の拠点で統一のシステムにリプレースを検討中
e-mail	一人で本社および子会社で２アカウントのメールアドレスを所有する人が多数存在

集約・整理（例）

- スケジュール、ファイル共有
- 社内ソーシャルネットワーク
- 新ERP

社内ソーシャルネットワークの導入、推進

■ 社内ソーシャルネットワークの導入、推進の流れ

社員協働メカニズムを構築するために、社内ソーシャルネットワークを導入し、推進します。
プロジェクト全体を以下のような流れで進めていきます。

実施項目	実施内容
社内ヒアリング	• 経営幹部、部門長、現場リーダー、社員等を対象とした社内ヒアリングやアンケートを実施し、社内コミュニケーション・ツールの導入状況や利用状況の洗い出しを行ないます。 • 情報システム部門へのヒアリングを通じ、現在運用されている社内システムを把握します。
社内ソーシャルネットワーク計画書作成	• ヒアリングの結果を元に、目的とゴールを明確化します。 • 効果測定におけるKPIを設定します。
ツール選定、導入	• 目的、効果測定が可能なツールを選定し、導入します。
コミュニケーション設計	• 利用者のペルソナ（経営幹部、部門長、現場リーダー、社員）毎のコミュニケーション設計を行ないます。 • モチベーションを向上させるためにゲーミフィケーションを活用します。
効果測定、改善	• 設定したKPIを確認し、コミュニケーションが一層活性化し、効果が出るような改善を行います。

社内ヒアリング、現状システムの把握

■ ヒアリングによる現状把握

現在、社内でどのように情報共有やコミュニケーションが行われているか、また、既に導入されているコミュニケーション・システムの利活用状況について、下記の内容に沿ったヒアリングやアンケートを実施します。

ヒアリング、アンケートの対象は、経営幹部、部門長、現場リーダー、社員、アルバイト等、関与するすべての人であることが望ましいでしょう。

項目	内容
社内コミュニケーションの実態について	• 社内コミュニケーションのあり方 • 情報共有のされ方、情報の可視化度合い • 社内の雰囲気 など
現状のコミュニケーション・システムについて	• グループウェアの利用状況 • メール、ファイル共有の実態 • その他業務システム（ERP、CRMなど）の導入状況 など
社員個人のソーシャルメディア利活用状況について	• よく利用しているソーシャルメディア・プラットフォーム • プロフィールへの記載内容（実名・匿名、社名表記など） • 利用デバイス • 投稿頻度 など

社内ソーシャルネットワーク計画書の作成

■ 目的とゴールの明確化

社内ソーシャルネットワークの導入を成功させるためには、目的、ゴールを明確化することが重要です。目的と社内ソーシャルネットワークで実施する内容の例には、下表のようなものが挙げられるでしょう。

目的（例）		実施内容（例）
• 社内で暗黙知化されているノウハウや、日々の業務に関する情報を共有したい。	＞	• 社内メールでやりとりされている情報を、社内ソーシャルネットワークに移管し、可視化する。
• 社内のコミュニケーションを活性化させ、風通しを良くしたい。	＞	• 社内ソーシャルネットワークで、社員によるアイディアを募集する。
• 社員のモチベーションを向上させたい。	＞	• 口頭で表現しにくい「褒め言葉」や「感謝の気持ち」を、バッジなどのツールで表現しやすくする。

社内ソーシャルネットワーク・ツールの選定、導入①

■ 最適なツール選定とは

社内ソーシャルネットワーク・ツールには様々な機能が搭載されており、目的、ゴールに合わせて選定する必要があります。

選定のポイント	選択肢
導入形態	• SaaS型 • インストール型
コミュニケーション機能	• いいね！ボタン • コメント機能
ファイル共有機能	• ファイル内検索機能 • 日本語検索機能
モバイル対応	• スマートフォンからの閲覧、投稿の可否 • フィーチャーフォンからの閲覧、投稿の可否
管理機能	• ユーザー管理機能 • KPI数値の分析機能 • レポート作成機能
Office連携機能	• Word、Excel、PowerPoint等で作成されたファイルの閲覧可否
セキュリティ	• IPアドレス制限機能

社内ソーシャルネットワーク・ツールの選定、導入②

■ ツール一覧と搭載機能

主要なツールと機能の特徴をまとめると、下表のようになります。

機能の特徴	Facebook	Microsoft Yammer	Microsoft SharePoint	Salesforce Chatter
導入形態	―	SaaS	SaaS オンプレミス	SaaS
ファイル検索	△	○	全文検索可能	○
モバイル対応	スマホ 多機能携帯	スマホのみ	スマホのみ	スマホのみ
管理機能	―	○	○	○
オフィス連携	―	プリビュー表示	プリビュー表示 (ページ指定可能)	プリビュー表示
その他特徴	• 既に利用しているユーザーが多い	• Facebookライクでシンプルなインターフェイスで使いやすい	バッジ機能やグループウェア機能が充実	• CRMとの連携 • AppExchangeでアプリ開発可能

■ コミュニケーションの活性化施策の立案

社内ソーシャルネットワーク・ツールを導入しただけでは、コミュニケーションは活性化しません。
多くの社員が参加し、活発に利用されるための施策を検討します。

- 部門を越えたクロスファンクショナルチームの結成
- 経営幹部、部門長、現場リーダー、社員等、利用者毎のコミュケーション設計
- モチベーションアップのためのゲーミフィケーション導入
- 各部門向け社内キャラバンの実施
- 社内イノベーション・コンテストの実施
- 利用勉強会の実施　など

ゲーミフィケーションとは

課題の解決や顧客ロイヤリティの向上など、ゲーム以外の領域にゲームデザインの技術やメカニズムを利用する活動全般を指します。組織の活動を活性化したり、組織内部のコミュニケーションを活発化させるために、ゲーミフィケーションの仕組みを活用し、モチベーションを向上させるケースが生まれています。

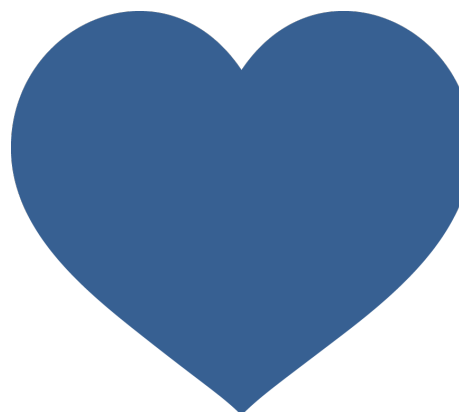
業務プロセスの見直し

■ 業務プロセスの整理と実践

社員同士のコミュニケーションを活発化させ、上長への報告・承認タスクを効率化／省略させるために、業務プロセスを見直します。

具体的には、現状の業務プロセスを把握するために、モデル部門の社員へのインタビューを通じ、承認フローの実態を明らかにします。また、あるべき業務プロセスを設計します。

実践フェーズでは、設計した業務プロセスにしたがって、モデル部門で業務を遂行します。

さらに、全社に展開するための計画を立案します。

オープンリーダーシップ

■ プロジェクト推進のために不可欠なリーダーシップのあり方

オープンリーダシップとは、謙虚に、かつ自信を持ってコントロールを手放すと同時に、コントロールを手渡した相手から献身と責任感を引き出す能力を持つリーダーのあり方です。

オープンリーダーを実践するための「5つのルール」をもとに進めていきます。

① 顧客や社員が持つパワーを尊重する
② 絶えず情報を共有して信頼関係を築く
③ 好奇心を持ち、謙虚になる
④ オープンであることに責任を持たせる
⑤ 失敗を許す

フェイスブック時代のオープン企業戦略 [単行本]
シャーリーン・リー (著), 村井章子 (翻訳)

社員協働メカニズムの構築
イノベーションを生み出す仕組み

■　イノベーションを生み出す仕組みの事例

社内外の声を収集し、イノベーションにつなげるための仕組みを構築した事例には、**アイデアボックス**（経済産業省：意見募集と議論が目的のWebサイト）や、**「やりましょう」進捗状況**（ソフトバンク、孫正義氏：社外の要望から実施した改善内容の可視化）などの取り組みが挙げられます。

アイデアボックス（社内の声）

やりましょう（社外の声）

事例：ワールプール

■ イノベーションを孵化する仕組み①

ワールプール社では、５年間かけてイノベーション創造の仕組みを経営プロセスに組み込みました。
ワールプール社で実施したことは、主に以下のようなものがあります。

- イノベーションをリーダーシップ教育の中心課題に指定
- 製品開発のプロセスへのイノベーション盛り込みを義務化、支援チームも組織化
- 経営層のボーナスの大きな構成要素にイノベーションを設定
- アイディアの早期実現を推進する組織、イノベーション委員会を設立し、決済を迅速化
- 成功だけでなく、失敗も評価する（失敗に学んだ社員に褒賞）

これらの施策により生み出された製品売上試算は600億円（2005年）
現在も500件以上のプロジェクトが進行中

事例：ワールプール

■ イノベーションを孵化する仕組み②

防水性素材のゴアテックスで知られるW. L. ゴア社は、管理者不在の格子型組織を構築しました。
階層のない組織で、興味のある仕事を選べる企業でもあります。

- 週に半日「遊びの時間」があり、自分の好きなプロジェクトにあてることができる
- 新製品や新企画はアソシエートが手を上げてからスタートし、参加したい人が参加する
- 製品化に向けては、「本物」「勝利」「価値」の３つのプロセスでチェックする

2012年「働きがいのあるグローバル企業」８位（Great Place to Work® Institute）
2013年「働きがいのある企業ベスト100」21位（フォーチュン誌）
※初回より16年連続でランクイン

導入期：ビジネスモデルの革新

ビジネス活性化の促進

■ モバイルやソーシャルメディア活用によるビジネス活性化

モバイル・デバイスやソーシャルメディアの急速な普及により、ビジネス環境は激変し続けています。こうした環境の変化を踏まえながら、既存のビジネスを活性化させるための提案や支援を行ないます。

導入期：顧客経験価値の提供

全体の流れと主な実施項目

■ 全体の流れ

顧客経験価値の提供を行うために実施する施策の全体像は以下のようになります。

顧客接点の整理 → 顧客の声のフィードバックループ構築 → 社外ソーシャルメディアの導入・推進 → 社外コミュニティの形成 → 社内外広報の設計 → 傾聴と行動のシームレスな実践

実施項目	実施内容	
顧客接点の整理	• 重要な顧客接点を洗い出し、対話の目的やコミュニケーションのルールを策定する。	
顧客の声の フィードバック・ループ構築	• 傾聴分析の設計 • 顧客接点の洗い出し • 顧客の声委員会の設置	• 定例の会議体設置～発足 • ポジティブ・フィードバックの仕組み設計 • 社内外共有の仕組み設計
社外ソーシャルメディアの導入・推進	• 顧客とのエンゲージメントを深めるために、企業アカウントでのFacebook, Twitterなどソーシャルメディアを活用する。	
社外コミュニティの形成	• 顧客や取引先等ステイクホルダーとの関係性を深めるためのコミュニティを形成する。	
社内外広報の設計	• 顧客の声に対する姿勢や改善状況の社内外広報の仕組みを設計する。	
傾聴と行動のシームレスな実践	• 顧客の声に対する改善を実践する。	

顧客接点の整理

■ 顧客接点の理解と洗い出し

企業や組織の周囲には多くのステイクホルダーが存在し、さまざまな媒体によって接点が生じています。重要な顧客接点を洗い出し、対話の目的やコミュニケーションのルールを策定することで最適化をはかります。

顧客接点の輪と接触媒体

グレーの輪は「影響顧客接点」＝ブランド構築に影響を与えうるステイクホルダー全般

取扱説明書
カスタマーサポート
保守サービス
顧客満足度調査
社会貢献活動
Webサイト
ソーシャルメディア

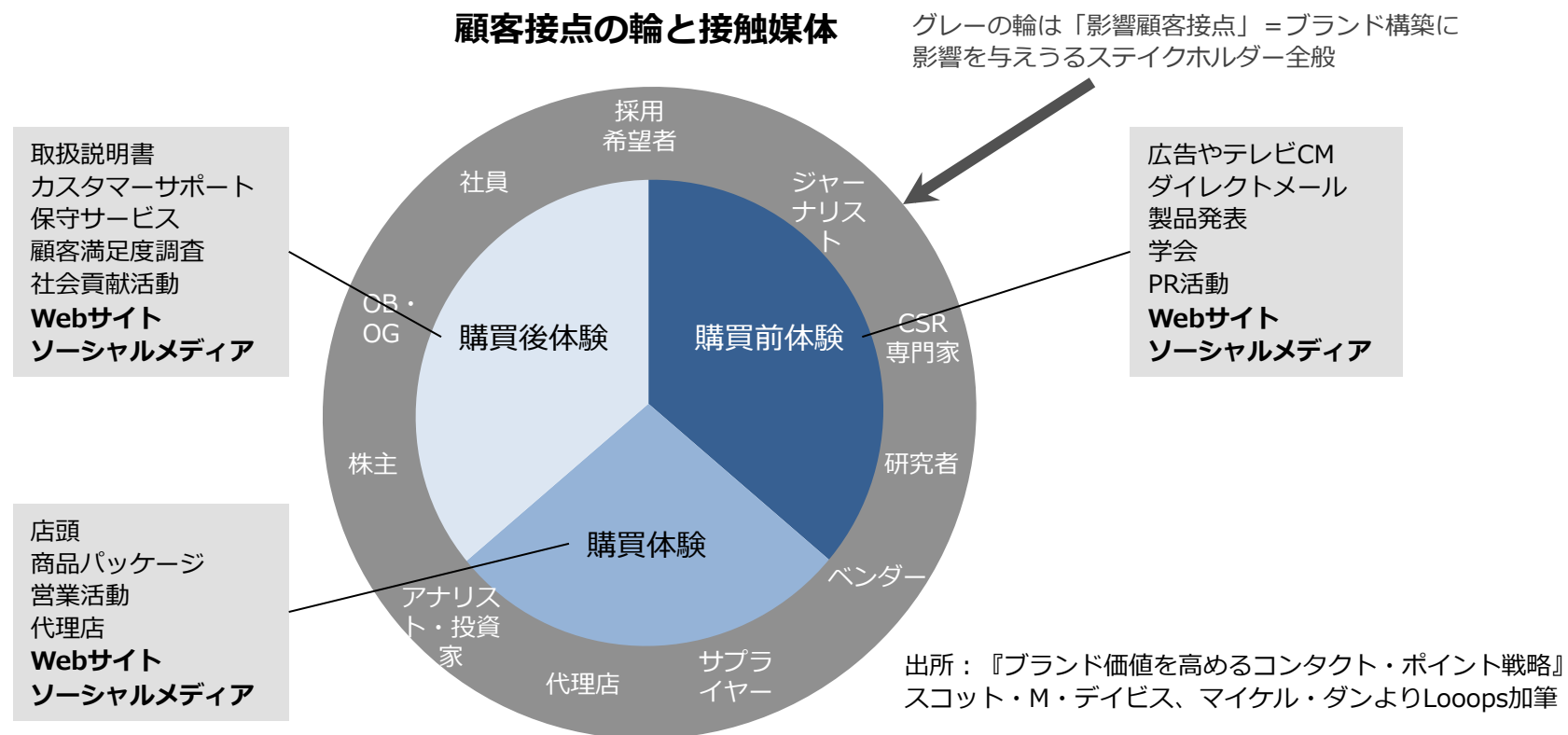
広告やテレビCM
ダイレクトメール
製品発表
学会
PR活動
Webサイト
ソーシャルメディア

店頭
商品パッケージ
営業活動
代理店
Webサイト
ソーシャルメディア

採用希望者
ジャーナリスト
CSR専門家
研究者
ベンダー
サプライヤー
代理店
アナリスト・投資家
株主
OB・OG
社員

購買前体験
購買体験
購買後体験

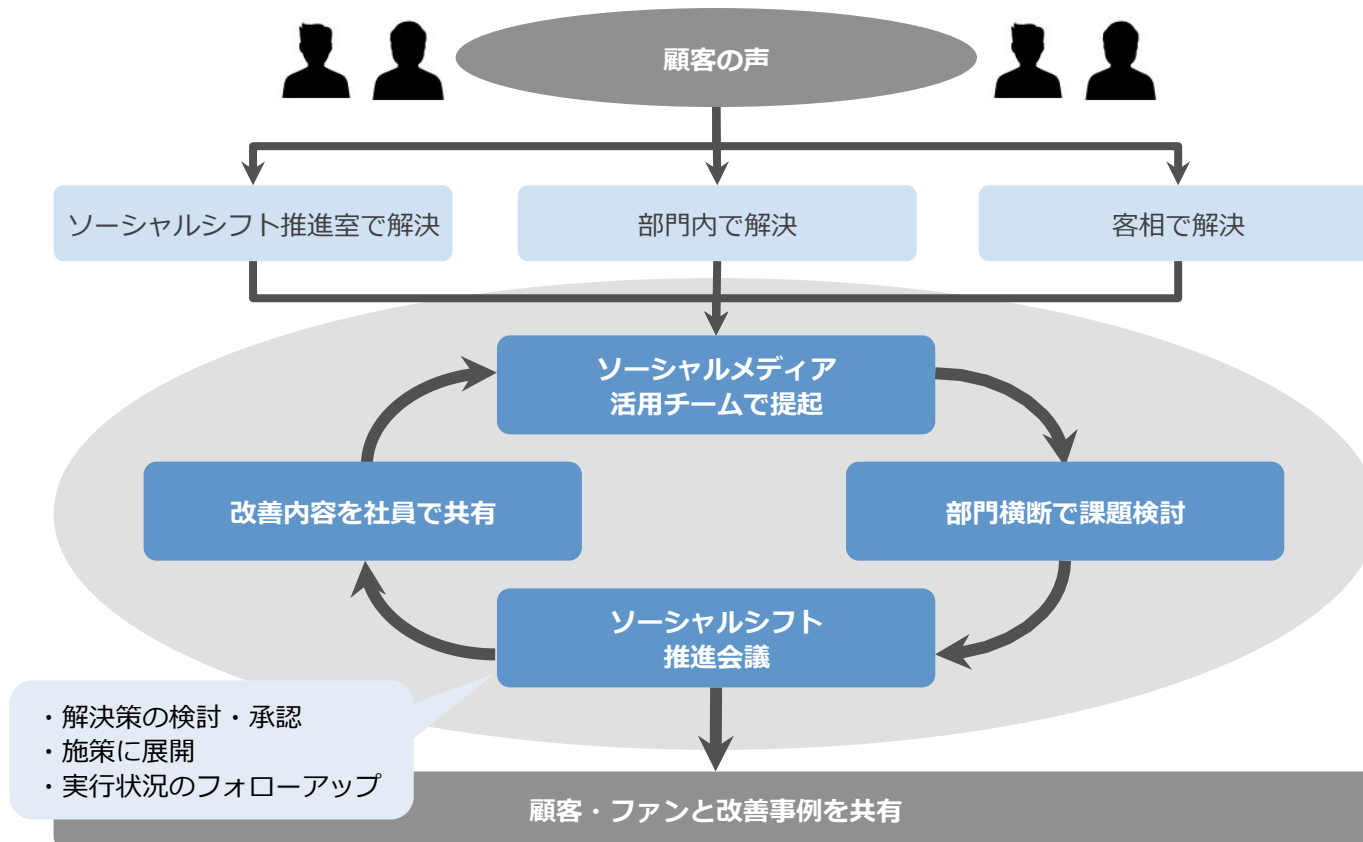
出所：『ブランド価値を高めるコンタクト・ポイント戦略』
スコット・M・デイビス、マイケル・ダンよりLooops加筆

顧客の声のフィードバック・ループの構築

■ フィードバック・ループの構築

生活者の声を取り入れたフィードバック・ループを構築するために、ソーシャルシフト推進会議を開催し、部門内では解決できない顧客満足関連の課題解決に取り組みます。

改善した事例は、コミュニティや社外ソーシャルメディアで共有します。

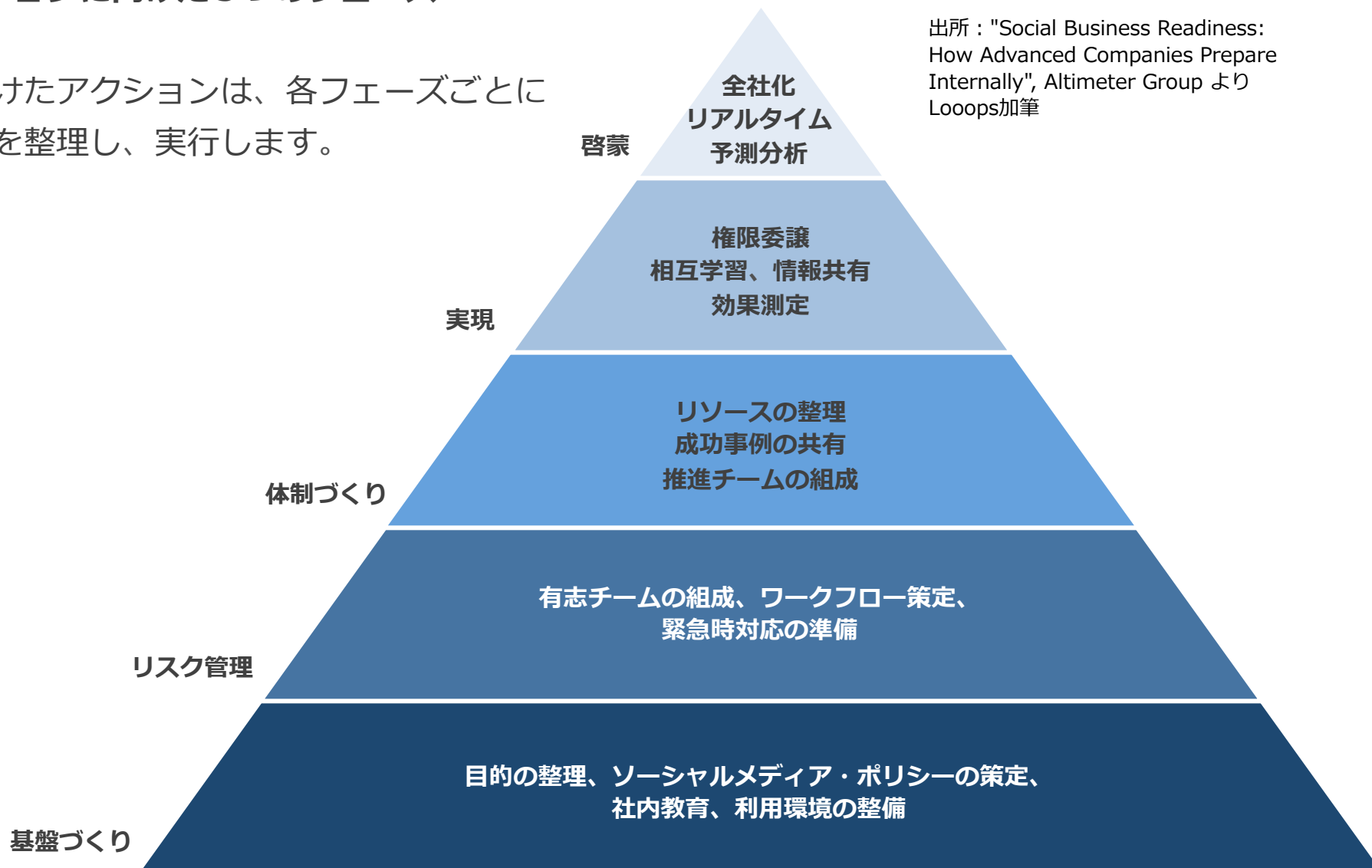
顧客の声のフィードバック・ループの構築

■ 顧客の声の傾聴

サントリーホールディングスの傾聴活動では、電話・メール12.5万件/年、ブログ・Twitter等1,000万件/年を収集・分析し、製品開発に役立ています。さらに、直接お客様との接点のない社員向けに、お客様の声に接するプログラムを開催しています。

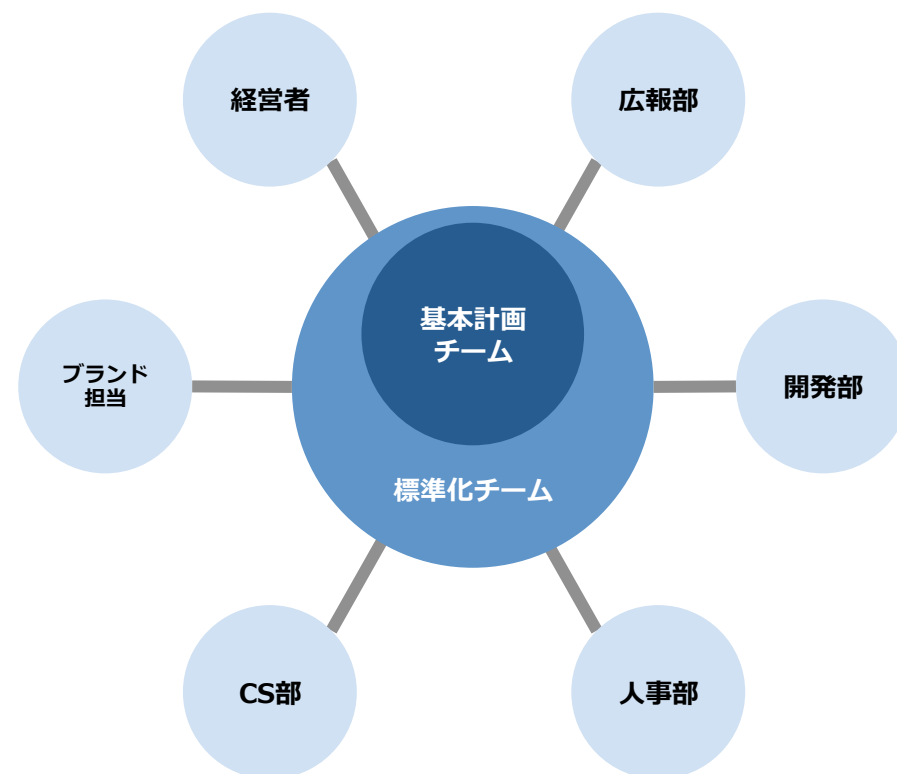
ソーシャルメディアの活用の流れ

■ アクションに向けた５つのフェーズ

実現に向けたアクションは、各フェーズごとに
実施内容を整理し、実行します。

出所："Social Business Readiness: How Advanced Companies Prepare Internally", Altimeter Group より Looops加筆

■ ソーシャルメディア活用のチーム編成

ソーシャルメディア・アカウントを活用するためには、全社の基本方針を策定する「基本計画チーム」、全社のソーシャルメディア活用ルール（ソーシャルメディア・ポリシー）を策定する「標準化チーム」、そして各ソーシャルメディア・アカウントを運用する「運用チーム」が組織化され・連携することが不可欠です。

推進チーム	基本計画チーム	標準化チーム	運用チーム
役割	運用基本方針の策定	ルールの策定	ルールの運用
説明	• 積極的に取り組むべきと強く思う有志 • 標準化チームの母体になる	• 組織全体が取り組む際に必要な部門から招聘 • 法務、広報、企画など	• ソーシャルメディアを活用する現場部門の担当者

■ ソーシャルメディア活用のロードマップ

ソーシャルメディア・アカウントを活用する前に、全社の方針合意（ソーシャルメディア基本計画の策定）、全社の運用ルール（ソーシャルメディア・ポリシーの策定）を整備します。

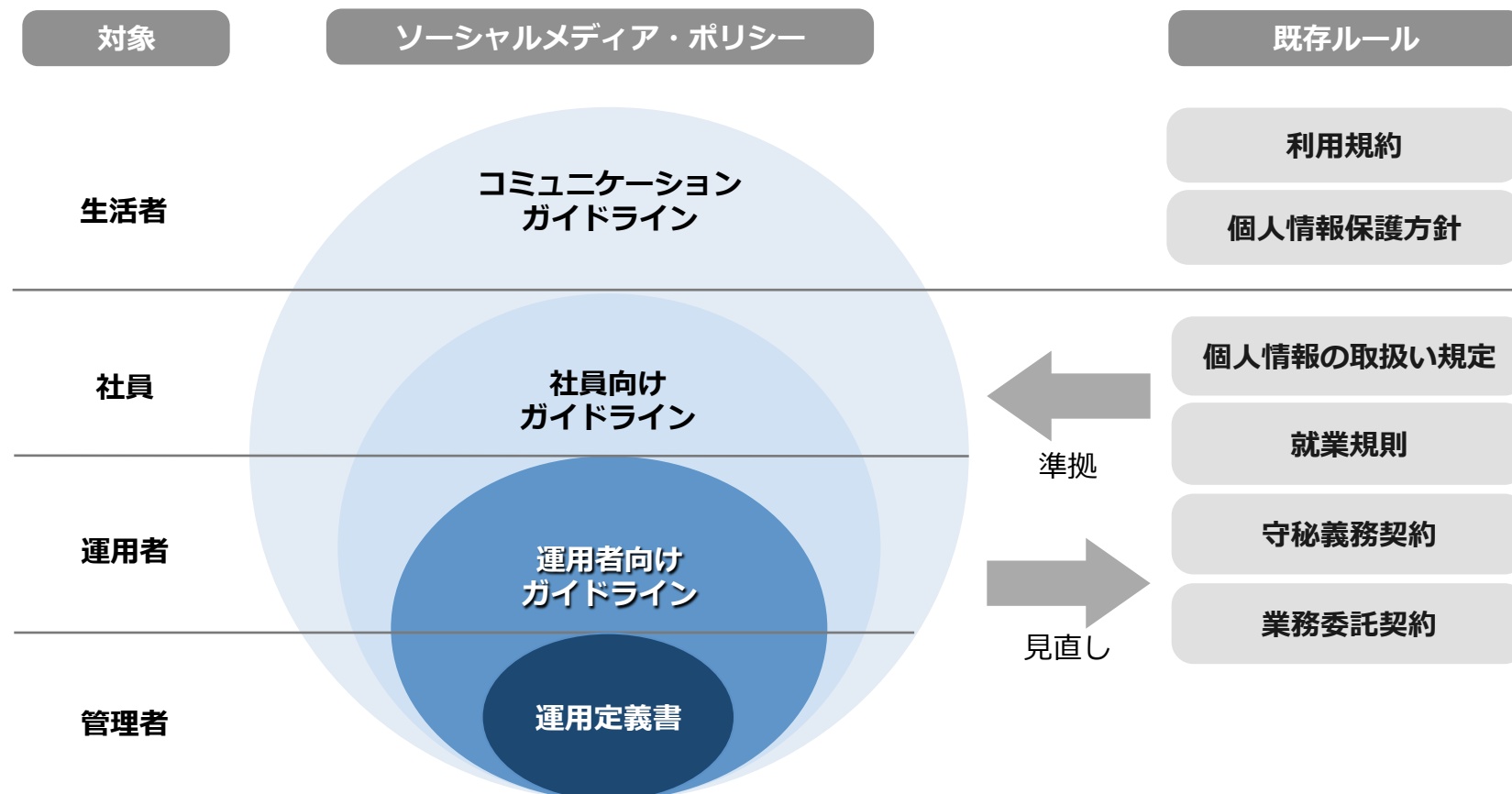
	啓蒙期	設計期	運用期	
推進組織	基本計画チーム	標準化チーム	運用チーム	
イベント		● 全社表明	● ソーシャルメディア・ポリシーのリリース	● 公式アカウントの運用開始
実施内容	ソーシャルメディア基本計画の策定	ソーシャルメディア・ポリシーの策定	ソーシャルメディア活用設計	個別アカウントの運用

ソーシャルメディア・ポリシーの策定

■ ソーシャルメディア・ポリシーとは

ソーシャルメディアを効果的に全社で活用するために、全体の方針・方向性を定めた基本計画ならびにコミュニケーションの対象者別にルールを策定した各種のガイドラインを策定します。

社内の各所に存在する規約や規定をポリシーに反映させ、ソーシャルメディアを安全に活用できるように社内教育を実施することも重要です。

対象	ソーシャルメディア・ポリシー		既存ルール
生活者	コミュニケーションガイドライン		利用規約 個人情報保護方針
社員	社員向けガイドライン	← 準拠	個人情報の取扱い規定 就業規則
運用者	運用者向けガイドライン	→ 見直し	守秘義務契約 業務委託契約
管理者	運用定義書		

ソーシャルメディア・ポリシーの策定

■ ソーシャルメディア・ポリシーを構成するガイドラインの目的と種類

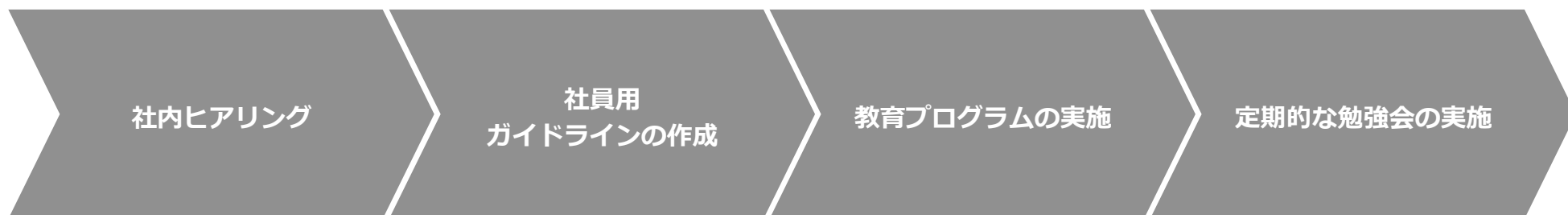
ソーシャルメディア・ポリシーは、対象別に目的をもって明文化したガイドラインの体系です。下記は一例ですが、企業によって必要なガイドラインの種類は異なります。

誰に対して	何を伝えたいのか	種類
生活者	活動目的や公式アカウントを伝えたい	コミュニケーションガイドライン
一般社員	利用時の注意を促したい	社員向けガイドライン
管理職社員	公式アカウントを勝手に作らない	運用定義書
運用担当者	なるべく活発に活動してもらいたい	運用者向けガイドライン

社員個人のソーシャルメディア活用の促進

■ 社員個人のソーシャルメディア活用の促進の流れ

社内ソーシャルネットワークの導入・推進と並行し、社員個人が楽しく安全にソーシャルメディアを活用していけるよう、ガイドラインを整備し、教育プログラムを実施します。

社内ヒアリング → 社員用ガイドラインの作成 → 教育プログラムの実施 → 定期的な勉強会の実施

実施項目	実施内容
社内ヒアリング	• 経営幹部、部門長、現場リーダー、社員等を対象とした社内ヒアリングやアンケートを実施し、個人としてのソーシャルメディア利活用の実態を洗い出します。
社員用ガイドラインの作成	• ヒアリングの結果を元に、社員用ガイドラインを作成します。
教育プログラムの実施	• 作成したガイドラインに基づき、「ソーシャル・リスク勉強会」を実施します。 • ソーシャルメディアの利用経験が豊富でない人や、新しいプラットフォームを活用したい人を対象とした「ソーシャルメディア活用勉強会」を実施します。
定期的な勉強会の実施	• 年に一度など、定期的に一般生活者のソーシャルメディアの利用傾向を知ったり、ソーシャル・リスクでの失敗事例などを学びます。

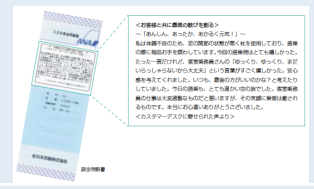
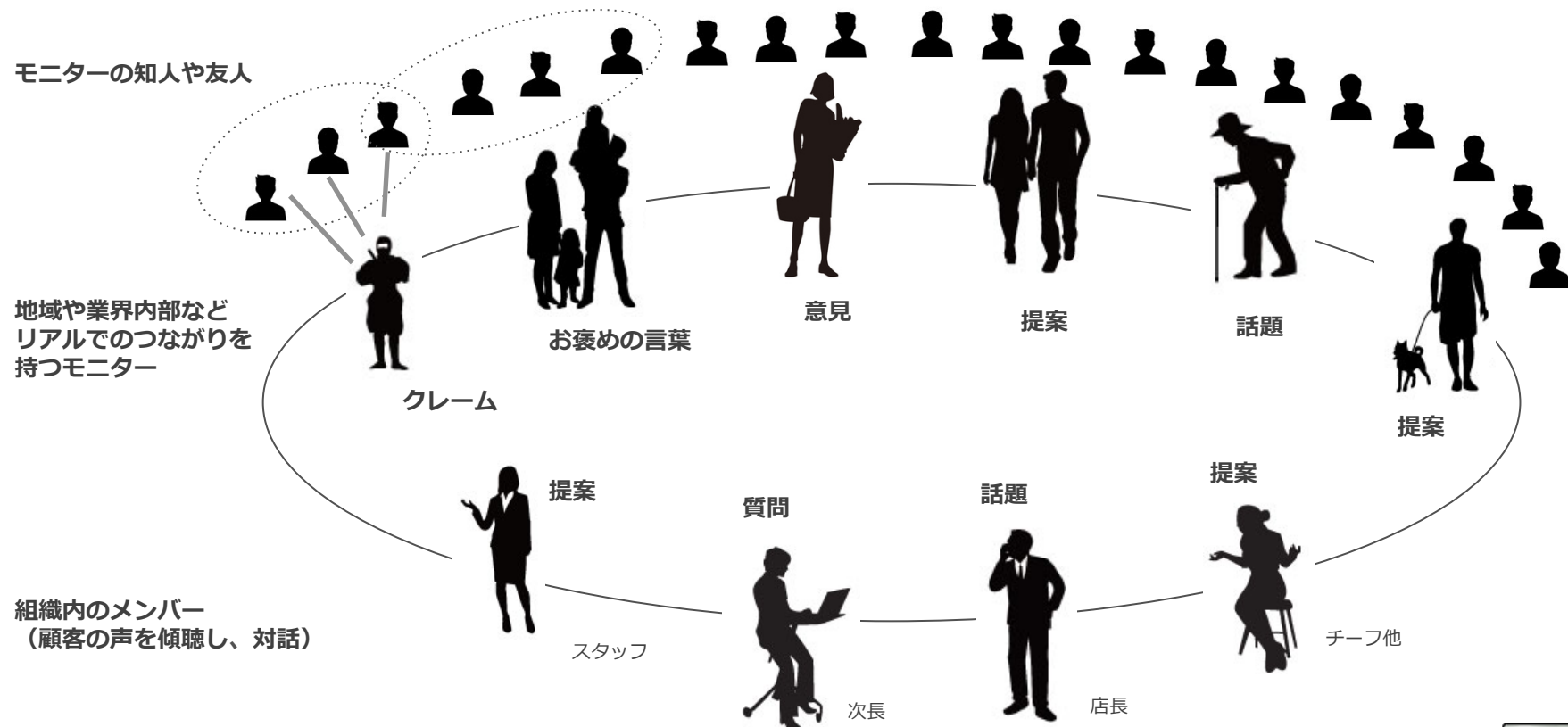
■ ソーシャルメディアの活用設計と運用

ソーシャルメディアをどのように活用するか方針を策定した後、実際の設計フェーズに入ります。
アカウントの運用に必要な事項を設計し、PDCAによって質向上を目指しながら運用していきます。
場合によっては、運用代行プログラムを利用することも効果的でしょう。

フェーズ		設計フェーズ	運用フェーズ
主な実施内容	運用体制	• 担当者の選定 • 会議体の設置 • 成果物の内容定義 など	
	コンテンツ企画	• コンテンツの内容検討 • コンテンツの収集方法 • コンテンツのトーン＆マナー • カバー／プロフィール画像の選定 など	PDCAによる運用の質向上
	投稿スケジュール	• 投稿時間の計画 • カテゴリ毎の配信量の計画 など	
	効果測定	• 分析方法の設計 • 仮説構築および計測指標の策定 • 指標計測方法の策定 など	PDCAによる運用の質向上
	導線と集客	• 自社メディアの導線設計 • メディアプランニング など	PDCAによる運用の質向上

社外コミュニティの導入・推進

■ 社外コミュニティの形成

ソーシャルメディアを利用して生活者との対話を開始した後は、ステイクホルダーとの関係性を醸成するために、社外コミュニティを形成します。

例：地域に根ざした店舗スタッフと地元モニターのコミュニティ

■ 顧客の声と改善事例の広報

顧客の声委員会に集まった声と改善した事例を社内外に広報します。生活者や社員の共感を得られるようなストーリーであることが重要です。

ANA（全日本航空）で実施している事例

項目	内容	配布物イメージ
Good Job カード	会社の一部から全社に広がった社員同志が褒めあう仕組み。互いの仕事の良いところを見つけたら、それをカードに記入して本人に手渡します。この制度の目的は、仲間の仕事を褒めることを通じて、他人の仕事に関心を持つと同時に、互いの仕事に誇りを持つという風土づくりです。	
賃金明細書	2004年10月より、社員に毎月渡される賃金明細書の表紙にお客様からいただいたお褒めやお礼の言葉を掲載しています。社員のCSマインドの向上と、お客様の声をより身近なものすることに徹底的にこだわり、顧客満足度の向上につなげることが目的です。	
社内報	お客様から頂いた手紙、電話や電子メールの中から、特に評価されたサービスや、良いサービスを行ったANAグループの社員を隔月で表彰しています。表彰された事例を社内報に掲載して周知するなど、ANAグループのベストプラクティスとして共有しています。	
社内褒賞	ANAでは身近な職場での、仲間の元気につながる素晴らしい活動を自薦、他薦を問わず共有するための表彰制度である「WOW! 賞」があります。ある時の受賞内容は、整備士の上司が部下15名のご両親にあてて出した勇姿写真と手紙であり、家族に対しても社員と同じ共感を共有しています。	

導入期：事業成果の共有

現状の評価指標確認

■ 目的

ソーシャルシフトの進捗状況を確認するために、BSC（バランス・スコア・カード）の4視点に基づいた指標を設定します。それぞれの企業にあった指標を策定するために、現状観測されている指標を整理します。

実施内容

- ヒアリング
- 分析
- まとめ資料作成

対象となる指標

- 全社の指標：中期経営計画等で設定されている目標等を確認させていただきます。
- 部門の指標：経営層への報告などで用いられている部門目標を確認させていただきます。
- 社員の指標：人事査定等で用いられている評価指標を確認させていただきます。

指標の策定①

■ バランス・スコアカードの４視点

「学習・成長」「業務プロセス」「財務」「顧客」の４つの視点ごとに指標を設定します。

組織階層ごとの継続測定

学習・成長の視点

- 平均賃金、労働時間、離職率
- 社員アンケート

業務プロセスの視点

- 売上、原価率、客単価、坪単価
- 商品売上、原価率、廃棄率

バランス・スコアカードによる
バランスのとれた事業成果の評価

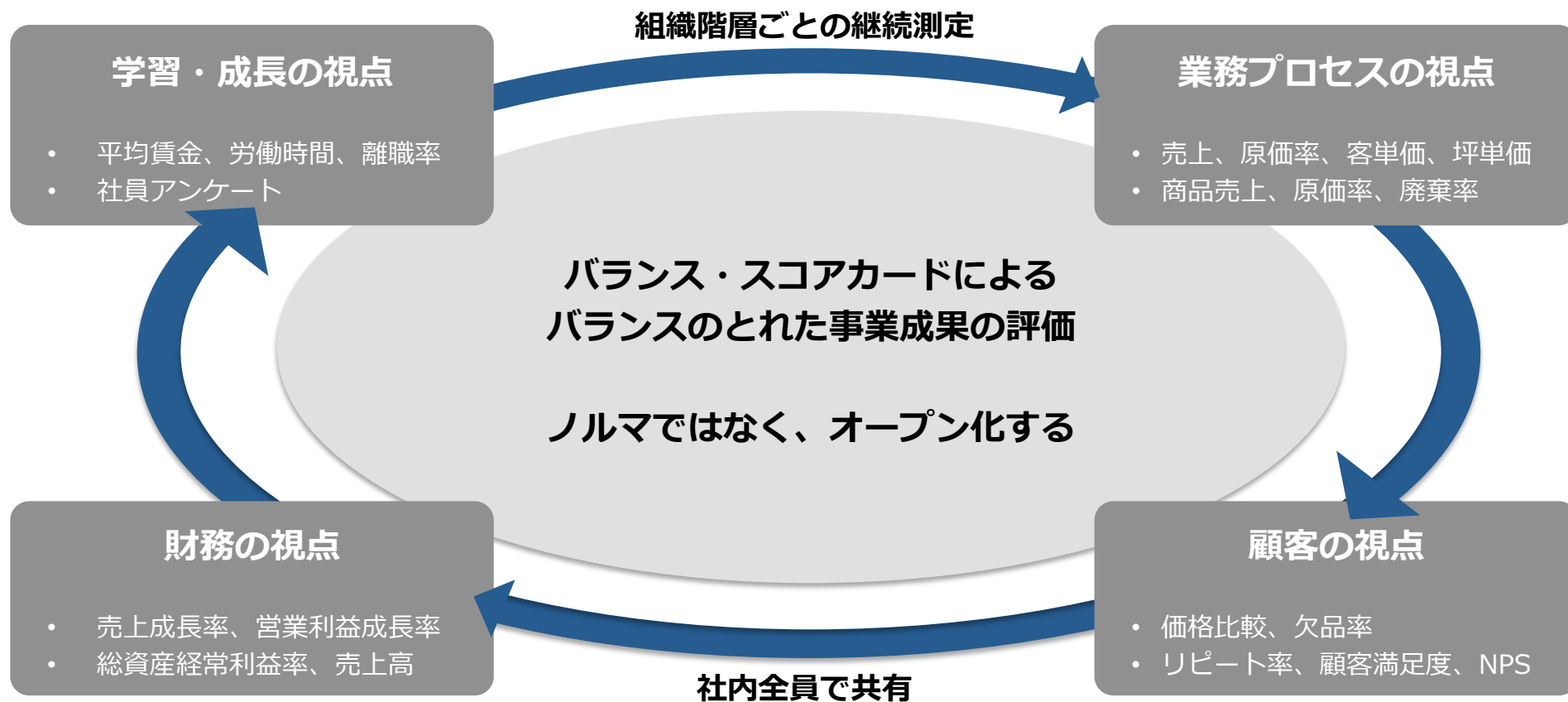
ノルマではなく、オープン化する

財務の視点

- 売上成長率、営業利益成長率
- 総資産経常利益率、売上高

顧客の視点

- 価格比較、欠品率
- リピート率、顧客満足度、NPS

社内全員で共有

※「業務プロセス」「財務」各視点の指標は、
通常、企業内の既存データを活用します。

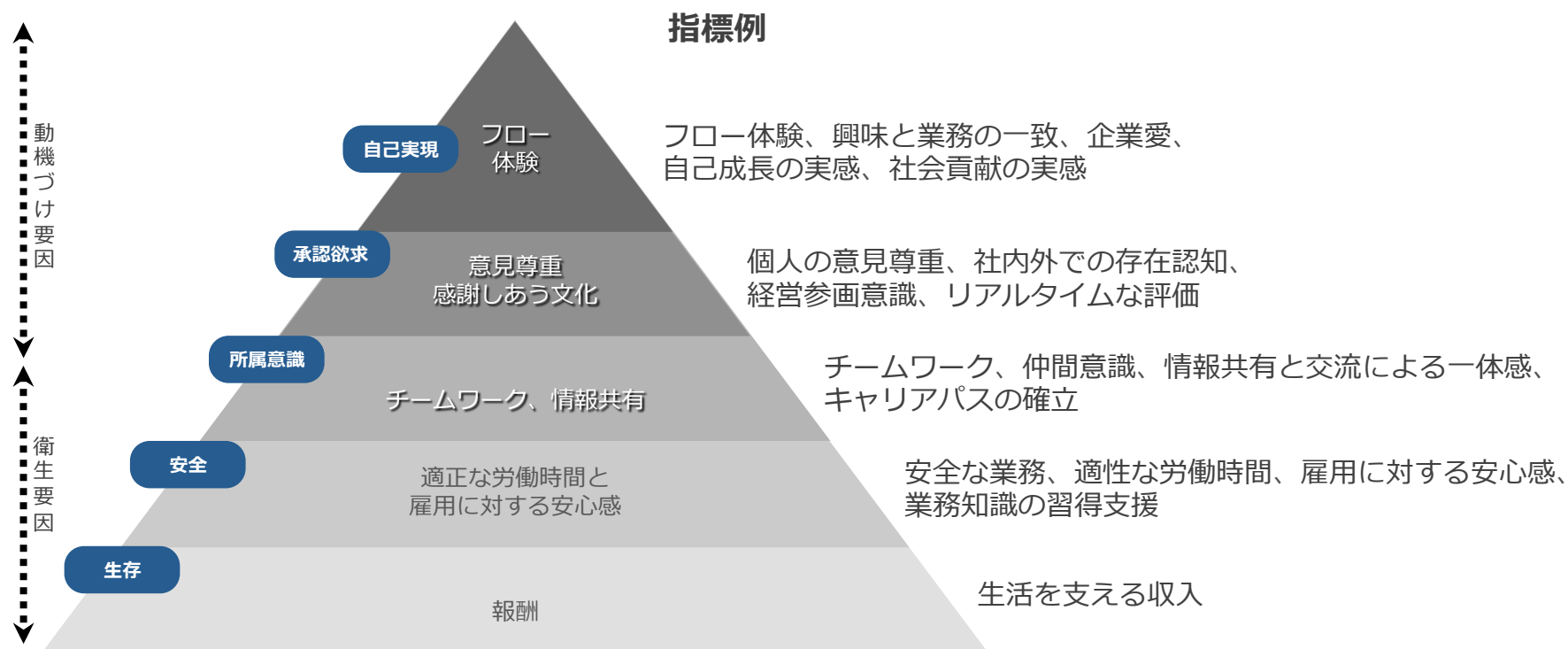
指標の策定②

■ 学習・成長の視点による指標

社員が内発的に行動する様子を把握するための指標を設定します。

指標例

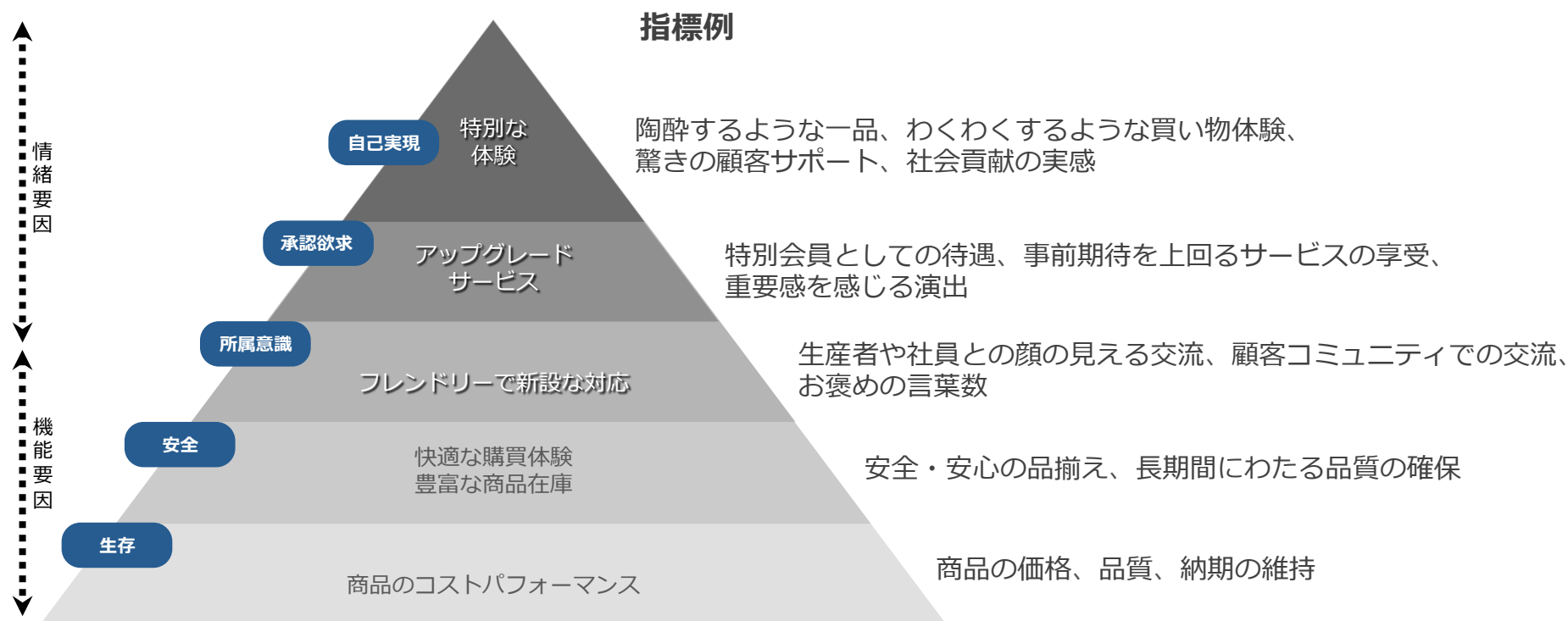
- フロー体験、興味と業務の一致、企業愛、自己成長の実感、社会貢献の実感
- 個人の意見尊重、社内外での存在認知、経営参画意識、リアルタイムな評価
- チームワーク、仲間意識、情報共有と交流による一体感、キャリアパスの確立
- 安全な業務、適性な労働時間、雇用に対する安心感、業務知識の習得支援
- 生活を支える収入

指標の策定③

■ 顧客の視点による指標

顧客との関係の深まりを把握するための指標を設定します。

指標例

要因	階層	内容	指標例
情緒要因	自己実現	特別な体験	陶酔するような一品、わくわくするような買い物体験、驚きの顧客サポート、社会貢献の実感
情緒要因	承認欲求	アップグレードサービス	特別会員としての待遇、事前期待を上回るサービスの享受、重要感を感じる演出
機能要因	所属意識	フレンドリーで新設な対応	生産者や社員との顔の見える交流、顧客コミュニティでの交流、お褒めの言葉数
機能要因	安全	快適な購買体験 豊富な商品在庫	安全・安心の品揃え、長期間にわたる品質の確保
機能要因	生存	商品のコストパフォーマンス	商品の価格、品質、納期の維持

指標の策定④

■ 業務プロセスの視点による指標

業務が円滑に、効率的に推進できている様子を把握するための指標を設定します。通常、企業内部で用いられている既存のデータを利用します。指標の例として、以下が挙げられます。

製造業の場合

- 例：原価率、歩留まり、在庫数、納期遅延件数、リードタイム　など

小売業の場合

- 例：来店数、坪単価販売額、リピート率、買上点数、廃棄量　など

人材派遣業の場合

- 例：契約期間、単価、顧客あたりの派遣人数　など

■ 財務の視点による指標

企業が健全に運営できている様子を把握するための指標を設定します。業務プロセスの指標と同様に、通常は既存のデータを利用します。

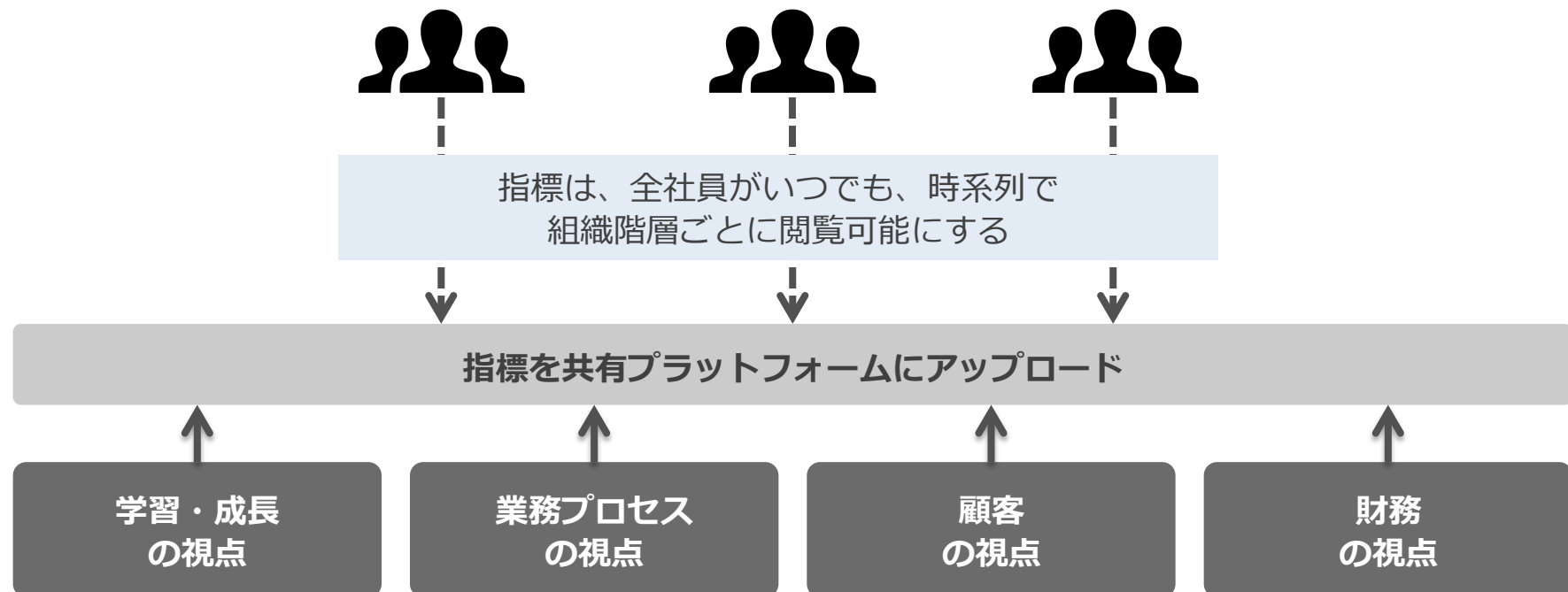
- 営業利益、売上高、販管費、限界利益　など

指標の測定と全社共有

■ 測定

策定した指標を定期的に、効率的に収集する仕組みを設計します。

■ 全社共有

社内情報共有システム等を活用し、全社員が指標を共有できる仕組みを用意します。

お問い合わせはお気軽に

株式会社ループス・コミュニケーションズ

住所: 渋谷区千駄ヶ谷3-59-4 クエストコート原宿305

電話: 03-6438-0311

mail: info@looops.net (“o”が3つのループスです！)

url: http://looops.net